



**“LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA LUCHA CONTRA  
EL CRIMEN ORGANIZADO EN LA REGIÓN POLICIAL  
CALLAO.- PROPUESTA DE PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN  
DEL CRIMEN ORGANIZADO”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar el Grado Académico de Magíster  
en Gestión Pública**

**Presentado por**

**Sr. Zenón Santos Loayza Díaz**

**Sr. Pedro Walter Arapa Salas**

**Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell**

**2018**

Dedicamos el presente trabajo a nuestros familiares (esposa e hijos), por su comprensión y su apoyo incondicional, al motivarnos siempre a cumplir con nuestras metas y desarrollo profesional.

Nuestro eterno agradecimiento a Dios, nuestro creador, por darnos la vida y dotarnos de inteligencia y fortaleza suficientes para servir a nuestros semejantes.

Asimismo, agradecemos a todos nuestros profesores, y en especial a los docentes José Díaz Ísmodes y Martín Otiniano Carbonell por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## Resumen ejecutivo

La presente investigación tuvo como principal objetivo establecer si la gestión del conocimiento (GC) influyó en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao durante el periodo 2014-2017. Como metodología de estudio, se asumió el enfoque cuali-cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional causal; la población y muestra no probabilística fueron 132 policías dedicados a la investigación del crimen organizado en la Región Policial del Callao. Como instrumentos, se elaboró un cuestionario confiable y validado para recolectar la información de campo, así como una guía de entrevista y ficha de registro de documentos.

Se estableció que la gestión del conocimiento, a través de sus dimensiones: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, es deficiente en la División de Investigación Criminal del Callao; y que la lucha contra el crimen organizado no ha sido óptima en esta unidad policial. Se concluyó que la deficiente GC influyó negativa y significativamente en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao durante el periodo 2014-2017. Asimismo, del estudio de la teoría de Nonaka y Takeuchi (1999), se determinó que una buena práctica de la GC contribuirá positiva y significativamente en la lucha contra el crimen organizado.

Se recomienda que la Policía Nacional del Perú, a través de sus diferentes Regiones Policiales, implemente el protocolo de investigación del crimen organizado formulado sobre la base de la teoría de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, así como las buenas prácticas policiales de lucha contra el crimen organizado por el efecto significativo para el mantenimiento de la seguridad ciudadana.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, crimen organizado, inteligencia, investigación criminal

## Índice de contenidos

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos .....	xi
Índice de anexos .....	xii
 <b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
 <b>Capítulo II. Planteamiento del problema .....</b>	<b>3</b>
1. Antecedentes .....	3
1.1 Nacional .....	3
1.2 Internacional .....	4
2. Planteamiento del problema .....	4
3. Preguntas de investigación .....	6
3.1 Pregunta principal .....	6
3.2 Preguntas secundarias .....	7
4. Objetivos .....	7
4.1 Objetivo general .....	7
4.2 Objetivos específicos .....	7
5. Justificación .....	8
6. Limitaciones .....	8
7. Delimitaciones .....	9
7.1 Espacial .....	9
7.2 Temporal .....	9
7.3 Conceptual .....	9
 <b>Capítulo III. Marco teórico .....</b>	<b>10</b>
1. Gestión del conocimiento .....	10
1.1 Definiciones .....	10
1.2 Teoría de la espiral del conocimiento .....	11
1.2.1 El conocimiento tácito y el explícito .....	11
1.2.2 Creación del conocimiento en la organización .....	11
1.3 Conversión de conocimiento: interacción de conocimiento tácito y explícito .....	12
1.4 Cuatro formas de conversión de conocimiento .....	12
1.4.1 Socialización: de tácito a tácito .....	12

1.4.2 Exteriorización: de tácito a explícito .....	13
1.4.3 Combinación: de explícito a explícito .....	13
1.4.4 Interiorización: de explícito a tácito .....	14
1.5 El contenido y la espiral del conocimiento (conocimiento organizacional).....	14
1.6 Condiciones para viabilizar la creación del conocimiento organizacional .....	15
1.7 Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional.....	16
2. La inteligencia operativa policial como procedimiento de lucha contra el crimen organizado .....	17
2.1 Origen de la inteligencia operativa policial .....	17
2.2 Conceptualización de la inteligencia operativa policial.....	17
2.3 Fases de la inteligencia operativa policial .....	18
2.3.1 Fase de inteligencia .....	18
2.3.2 Fase de investigación .....	18
3. Crimen organizado .....	19
3.1 Definiciones .....	19
3.2 Tipologías de las estructuras criminales .....	19
3.2.1 Tipología 1. Jerarquía estándar .....	20
3.2.2 Tipología 2. Jerarquía regional.....	20
3.2.3 Tipología 3. Agrupación jerárquica.....	21
3.2.4 Tipología 4. Grupo central .....	21
3.2.5 Tipología 5. Red criminal .....	21
3.3 La Ley N° 30077-Ley contra el Crimen Organizado. Modalidades delictivas.....	22
3.4 Normatividad legal para la lucha contra el crimen organizado.....	22
<b>Capítulo IV. Lucha contra el crimen organizado en el Callao.....</b>	<b>23</b>
1. División de Investigación Criminal del Callao (DIVINCRI-Callao).....	23
1.1 Misión .....	23
1.2 Funciones .....	23
1.3 Estructura (unidades de investigación).....	24
2. Resultados obtenidos contra el crimen organizado en el Callao (período 2014-2017) .....	24
3. Acciones adoptadas por la DIVINCRI-Callao frente al problema del crimen organizado....	26
4. <i>Benchmarking</i> : Referencia-Lucha contra el crimen organizado en la Región Policial La Libertad.....	26

<b>Capítulo V. Intervención. Metodología aplicada y resultados .....</b>	<b>29</b>
1. Metodología aplicada .....	29
1.1 Diseño de la investigación .....	29
1.2 Conveniencia del diseño .....	29
1.3 Definición del alcance de la investigación .....	29
1.4 Formulación de hipótesis .....	29
1.4.1 Hipótesis principal .....	29
1.4.2 Hipótesis específicas .....	29
1.5 Población y muestra .....	30
1.5.1 Población .....	30
1.5.2 Muestra .....	30
1.6 Recolección de datos.....	30
1.7 Tipos de técnicas e instrumentos.....	31
1.7.1 Construcción del cuestionario .....	31
1.7.2 Operacionalización de las variables .....	31
1.7.3 Análisis de validez y confiabilidad .....	33
1.8 Análisis e interpretación de datos.....	34
2. Presentación y análisis de resultados.....	34
2.1 Presentación de resultados .....	34
2.1.1 Resultados del cuestionario administrado .....	35
2.2 Contraste de hipótesis.....	39
2.2.1 Primera hipótesis específica .....	40
2.2.2 Segunda hipótesis específica .....	41
2.2.3 Tercera hipótesis específica.....	41
2.2.4 Cuarta hipótesis específica .....	42
2.2.5 Hipótesis general .....	42
2.3 Resultados de las entrevistas .....	43
2.4 Análisis de resultados y hallazgos.....	43
2.4.1 El proceso de socialización y su influencia en la lucha contra el crimen organizado .....	43
2.4.2 El proceso de exteriorización y su influencia en la lucha contra el crimen organizado ....	46
2.4.3 El proceso de combinación y su influencia en la lucha contra el crimen organizado .....	47
2.4.4 El proceso de interiorización y su influencia en la lucha contra el crimen organizado.....	48

<b>Capítulo VI. Propuesta. “Protocolo de investigación contra el crimen organizado” .....</b>	<b>51</b>
1. Bases para la formulación del protocolo, considerando la teoría de las cuatro formas de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999).....	51
1.1 Socialización (de tácito a tácito) .....	51
1.2 Exteriorización (de tácito a explícito) .....	51
1.3 Combinación (de explícito de explícito) .....	52
1.4 Interiorización (de explícito de tácito).....	52
2. Desarrollo del protocolo de investigación del crimen organizado .....	53
2.1 Objetivo .....	53
2.2 Finalidad .....	53
2.3 Alcance .....	53
2.4 Base legal .....	53
2.5 Procedimiento de búsqueda de información por personal de inteligencia de la región policial .....	54
2.5.1 Orientación del esfuerzo de búsqueda y colección de información .....	54
2.5.2 Búsqueda de información.....	54
2.5.3 Procesamiento preliminar de las informaciones para desarrollar un caso de crimen organizado.....	55
2.6 Decisión para el desarrollo de un caso de crimen organizado .....	55
2.7 Apertura de carpeta fiscal.....	56
2.8 Operaciones de inteligencia operativa autorizadas .....	56
2.8.1 Utilización de técnicas especiales de investigación.....	56
2.8.2 Empleo de equipos y software especiales .....	57
2.8.3 Funciones específicas de los agentes y analistas durante la ejecución de técnicas especiales de investigación .....	57
2.8.4 Colaboración eficaz dentro de las operaciones de inteligencia operativa policial .....	58
2.9 Disposición judicial, planificación y ejecución del operativo policial.....	58
2.9.1 Obtención de la disposición judicial .....	59
2.9.2 Planificación y ejecución del operativo policial.....	59
2.9.3 Acciones complementarias posteriores a la operación policial.....	60
3. Viabilidad de la propuesta.....	60
 <b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	 <b>61</b>
1. Conclusiones.....	61
2. Recomendaciones .....	62



<b>Bibliografía .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>66</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>81</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Denuncias por delitos registrados en el Callao.....	6
Tabla 2.	Clasificación de las tipologías.....	20
Tabla 3.	Organizaciones criminales intervenidas en el Callao .....	24
Tabla 4.	Bandas criminales desarticuladas por la REGPOL-Callao.....	25
Tabla 5.	Organizaciones o bandas criminales intervenidas por la DIVINCRI-Callao.....	25
Tabla 6.	Estadística de homicidios y lesiones en la REGPOL-Callao-2017.....	26
Tabla 7.	Registro de homicidios, resueltos y pendientes en la REGPOL-Callao-2017 .....	26
Tabla 8.	Organizaciones criminales desarticuladas en La Libertad.....	27
Tabla 9.	Estadísticas de homicidios en la REGPOL-La Libertad, 2013 – 2017 .....	27
Tabla 10.	Definición operacional de la variable Gestión del Conocimiento .....	32
Tabla 11.	Definición operacional variable Lucha contra el Crimen Organizado.....	33
Tabla 12.	Escala de confiabilidad según J. L. Cronbach.....	33
Tabla 13.	Variable X - Gestión del Conocimiento - Dimensión: Socialización .....	35
Tabla 14.	Variable X - Gestión del Conocimiento - Dimensión: Exteriorización .....	35
Tabla 15.	Variable X - Gestión del Conocimiento - Dimensión: Combinación .....	36
Tabla 16.	Variable X - Gestión del Conocimiento - Dimensión: Interiorización .....	36
Tabla 17.	Variable X: Gestión del Conocimiento .....	37
Tabla 18.	Variable Y: Crimen Organizado - Dimensión: Incidencia Criminal .....	38
Tabla 19.	Variable Y: Crimen Organizado - Dimensión: Percepción Ciudadana.....	38
Tabla 20.	Variable Y: Crimen Organizado .....	39
Tabla 21.	Prueba chi-cuadrado Socialización vs. Lucha contra el Crimen Organizado .....	40
Tabla 22.	Prueba chi-cuadrado Exteriorización vs. Lucha contra el Crimen Organizado ....	41
Tabla 23.	Prueba chi-cuadrado Combinación vs. Lucha contra el Crimen Organizado .....	42
Tabla 24.	Prueba chi-cuadrado Interiorización vs. Lucha contra el Crimen Organizado ....	42
Tabla 25.	Prueba chi-cuadrado Gestión del Conocimiento vs Lucha contra el Crimen Organizado.....	43

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1.	Teoría del conocimiento organizacional .....	15
Gráfico 2.	Las cuatro formas de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999).....	51

## Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de Consistencia.....	67
Anexo 2.	Cuestionario.....	69
Anexo 3.	Organizaciones criminales intervenidas por la PNP (período julio 2014 – octubre 2017).....	71
Anexo 4.	Intervenidos por la PNP como integrantes de organizaciones criminales (período julio 2014 – octubre 2017) .....	72
Anexo 5.	Denuncias por delitos registrados en la Región Policial Callao (período 2011-2017) .....	73
Anexo 6.	Estadísticas comparativas de la producción policial en la Región Policial Callao (Período 2011-2017) .....	73
Anexo 7.	Intervenidos como miembros de organización o banda criminal por las subunidades de la DIVINCRI-Callao (1 de julio de 2014 – 31 de julio de 2017).....	74
Anexo 8.	Cuadro resumen de organizaciones o bandas criminales intervenidas por la DIVINCRI- CAO (1 de julio de 2014 – 31 de julio de 2017) .....	75
Anexo 9.	Modalidades delictivas de crimen organizado.....	76
Anexo 10.	Normatividad legal para la lucha contra el crimen organizado .....	77
Anexo 11.	Logros comparativos Región Policial-La Libertad-Trujillo (periodo 2012-2017)..	78
Anexo 12.	Resultado de las entrevistas a ex jefes DIVINCRI-Callao y Suboficiales PNP .....	79

## **Capítulo I. Introducción**

La presente investigación nace de la inquietud de los autores de buscar una posible solución o forma de revertir la alta incidencia delictiva e inseguridad ciudadana que se vive en el Perú, debido, entre otras causas, a la existencia de diversas organizaciones criminales (O/C) que vienen operando a nivel nacional, mediante la comisión de una serie de delitos graves y violentos contemplados en la Ley 30077, Ley contra el Crimen Organizado. Este problema ha generado que el Estado, a través de planes estratégicos en las diferentes dimensiones, proponga como uno de sus principales objetivos «reducir el crimen organizado en sus diferentes tipologías, modalidades a nivel nacional y su conexión a la delincuencia transnacional» (Ministerio del Interior [Mininter] 2017: 5). Se ha considerado oportuno y necesario, debido a la importancia de los recursos humanos y el conocimiento para enfrentar este flagelo social, realizar una investigación sobre la gestión del conocimiento en materia de lucha contra el crimen organizado.

En este contexto, teniendo un conocimiento a priori de la deficiente producción operativa con respecto a la investigación y desarticulación de organizaciones criminales a nivel de las regiones policiales, se eligió a la Región Policial del Callao (REGPOL-Callao) para llevar a cabo la presente investigación, debido a que presenta la misma estructura orgánica de las otras regiones policiales del país, donde el Jefe de Región Policial tiene el comando de las diversas unidades de Inteligencia, Investigación Criminal y Orden Público, con excepción de la Región Policial de Lima, jurisdicción donde las unidades que desempeñan dichas especialidades policiales tienen su propio comando y la ciudad capital es sede de las diferentes unidades especializadas de la Policía Nacional.

Asimismo, se consideró a la División de Investigación Criminal del Callao (DIVINCRI-Callao), dependiente de la REGPOL-Callao, para centrar la investigación (obtención de información, determinación de población y muestra, entre otras), debido a que por función le corresponde a esta unidad la investigación del crimen organizado en la jurisdicción del Callao; y se enfocó en tres delitos que forman parte de las modalidades del crimen organizado: homicidio calificado, extorsión y tráfico ilícito de drogas (TID), principales delitos que vienen siendo cometidos por las organizaciones criminales tanto a nivel de la Región Callao como a nivel nacional.

Actualmente, por su forma de actuar, que incluye el empleo de la inteligencia operativa policial, se podría afirmar que en la Región de Lima existen algunas unidades especializadas de la Policía Nacional en las cuales se está gestionando el conocimiento (GC) para combatir a las organizaciones criminales; pero lo están realizando de manera empírica, lo que no les permite

optimizar sus logros operacionales y reducir las brechas de victimización e inseguridad ciudadana existente en el país. A nivel de las regiones policiales, se conoce un modelo de lucha contra el crimen organizado aplicado por la REGPOL-La Libertad (véase Capítulo IV), iniciado a partir de 2014 y que condujo a la desarticulación de diferentes organizaciones criminales mediante la ejecución de diversos “megaoperativos”, y constituyó un modelo de buenas prácticas policiales en la lucha contra el crimen organizado.

El trabajo de investigación ha sido dividido en seis capítulos. El primer capítulo corresponde a la introducción. En el segundo capítulo, se desarrolla el planteamiento del problema, y se precisan las preguntas y los objetivos de la investigación, su justificación, y sus limitaciones. En el tercer capítulo, se desarrolla el marco teórico relacionado con las variables de estudio “Gestión del Conocimiento” (GC) y “Lucha Contra el Crimen Organizado”, poniendo énfasis en el desarrollo de la teoría de Nonaka y Takeuchi (1999). En el cuarto capítulo, se describen algunos resultados sobre la lucha contra el crimen organizado en la REGPOL-Callao. En el quinto capítulo se plantea la metodología de estudio y las hipótesis; se determina la población y la muestra, los tipos de técnicas e instrumentos; y se operacionalizan las variables de estudio. Asimismo, se presentan los resultados del cuestionario administrado, se efectúa el contraste de hipótesis, y se presenta el resultado de las entrevistas realizadas y el análisis de los resultados y hallazgos. En el sexto capítulo, se plantea la propuesta, y, finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones, anotando las fuentes de información consultadas.

Se estima que el presente estudio y el Protocolo de Investigación contra el Crimen Organizado propuesto, formulados sobre la base de la teoría científica de creación y gestión del conocimiento (GC) de Nonaka y Takeuchi (1999), servirán para optimizar la lucha contra el crimen organizado no solo en la REGPOL-Callao, sino también en las otras regiones policiales del país. Además, puede ser de utilidad para las diferentes unidades policiales encargadas de la lucha contra el crimen organizado, considerando que actualmente no se cuenta con un documento similar al respecto.

## Capítulo II. Planteamiento del problema

### 1. Antecedentes

#### 1.1 Nacional

Mora (2015) elaboró la tesis *Uso de tecnologías para la sistematización de la información sobre el crimen (usos, problemas de georreferencia y otros)* para optar el grado de magíster en la Pontificia Universidad Católica del Perú. En el aspecto metodológico, asumió una investigación exploratoria – descriptiva de análisis de la información. Como conclusiones relevantes para la presente investigación, se estableció que la inseguridad ciudadana constituye un problema público relevante para la población peruana, de responsabilidad indudable del Estado. No ha sido posible reducir el índice de inseguridad, debido a que aborda dos ámbitos: (1) percepción de inseguridad en los ciudadanos y (2) número de victimización de los mismos.

Romero (2017) presentó la tesis *El empleo del agente encubierto para la lucha contra la criminalidad en el marco de la política de Seguridad Ciudadana: Análisis de los procedimientos de investigación de la División de Investigación de Robos (DIR) de la DIRINCRI PNP año 2015*. El estudio indaga sobre los mecanismos de investigación que se usan en la DIR de la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI) PNP para investigar los ilícitos de hurto y robo. Como objetivo general, se propuso describir los mecanismos de investigación utilizados por la DIR. Concluyó que hay falta de capacidad en el Estado para solucionar el problema de la criminalidad desde la doctrina de las políticas públicas, que la DIR muestra limitaciones en la evaluación del personal en investigación criminal, que sus procedimientos son deficientes por la falta de un manual de investigación, y que no se practica la técnica del agente encubierto en las investigaciones.

Arbaiza *et al.* (2017) desarrollaron la investigación *La gestión del conocimiento aplicada a la seguridad ciudadana que brindan los gobiernos locales*, editada por la Escuela de Administración y Negocios (ESAN). El estudio se abocó a elaborar un modelo de gestión del conocimiento que permita optimizar el servicio de seguridad ciudadana; analizó la prestación de este servicio en la Municipalidad de Santiago de Surco (MSS) considerando la gestión del conocimiento. Su metodología incluyó el empleo de herramientas cualitativas y cuantitativas para recabar información sobre el caso de estudio. Como conclusión relevante, se estableció que el modelo propuesto se diseñó sobre el modelo teórico de gestión del conocimiento, que consta de cinco pilares: liderazgo, cultura, tecnología, personas y medición, y sobre las acciones que componen

las fases del ciclo del conocimiento: generación, indexación, difusión y uso.

## **1.2 Internacional**

Arambarri (2012) presentó la tesis doctoral *Metodología de evaluación y gestión del conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) el entorno colaborativo de trabajo basado en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de Proyectos de I+D+i en institución avanzada en conocimiento en la universidad de Córdoba-España*. La tesis se fundamenta en la elaboración de una plataforma de gestión del conocimiento concurrente y asincrónica. Como conclusión relevante, estableció una nueva herramienta de estimación llamada entorno colaborativo del trabajo (ECT) sobre la base de los criterios de la mejora continua. La metodología de evaluación de los resultados del proyecto se fundamenta en nueve factores básicos en las instituciones: individuos, innovación, comunicación, aprendizaje, trabajo en equipo, liderazgo, cultura, formación y tecnología.

Kereki (2003) elaboró la tesis *Modelo para la creación de entornos de aprendizaje basados en técnicas de gestión del conocimiento* en la Universidad Politécnica de Madrid-España. Presentó un modelo de entornos de aprendizaje basados en la gestión del conocimiento (GC). La finalidad de este trabajo es colaborar en la búsqueda y en el diseño de propuestas concretas para el aprendizaje. En particular, el fin es determinar un patrón para la creación de ambientes de aprendizaje adecuados, usando técnicas de gestión del conocimiento y mostrar un esquema y ejecución de un ambiente concreto fundado en dichas técnicas desde una perspectiva interdisciplinaria, y optimizando la administración del conocimiento, desde un enfoque informático, con el aprendizaje en general. Como conclusión general, se determinó que el modelo propuesto usa modernas técnicas de ingeniería y de gestión del conocimiento, integrando conceptos basados en la gestión del conocimiento (GC), como las memorias institucionales, modelos y ontologías.

## **2. Planteamiento del problema**

Las actividades del crimen organizado constituyen un efecto desestabilizador que ha puesto al Estado-Nación en peligro. Sin embargo, en una perspectiva global, es evidente que algunos países han logrado lidiar con este fenómeno de mejor manera que otros. Esto se relaciona con dos variables: el tipo de crimen, y las características socioeconómicas e institucionales del Estado



afectado. La combinación de estas dos variables determina el grado de evolución y penetración en el Estado por parte del crimen organizado (Chabat 2017).

De acuerdo a los resultados de la encuesta denominada el “Barómetro de las Américas”, desarrollada por el Proyecto de Opinión Pública de América Latina (LAPOP 2017), entre veintinueve países de la región, el Perú se ubica en el segundo lugar con mayores tasas de victimización, al registrar un promedio de 33%, después de Venezuela, con un 40,5%, seguido por México (30,7%), Ecuador (30,6%) y Bolivia (28,8%). En la mayoría de estos países, el miedo al delito aumentó en el 2016/2017 en comparación con el período 2006/2014; en el Perú, la proporción de personas que se sienten muy inseguras pasó de 15,3% a 22,1%, y se ubicó en el 5° lugar entre los países con más altos niveles de inseguridad, después de Haití (23,3), Brasil (29,0%), República Dominicana (30,9%) y Venezuela (38,5%).

En el ámbito nacional, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2018) ha registrado que durante los meses de julio-diciembre de 2017, el 85,5 % de la población de quince a más años de edad percibe que en los siguientes doce meses puede ser víctima de algún delito que atente contra su seguridad. Este significativo nivel de percepción de inseguridad ciudadana es producto de la alta incidencia delictiva y la existencia de organizaciones criminales (O/C) dedicadas a la comisión de delitos graves y violentos como la extorsión, homicidio calificado, robo y usurpación agravada, tráfico ilícito de drogas y otros delitos establecidos en el artículo 3° de la Ley N° 30077-Ley Contra el Crimen Organizado. La magnitud del problema se deduce con los reportes estadísticos de la Dirección General Contra el Crimen Organizado (DGCCO 2017) del Ministerio del Interior, que revelan la intervención policial de 489 O/C con 2.276 detenidos a nivel nacional durante el período de julio de 2014 - octubre de 2017 (ver Anexo 3 y Anexo 4).

La Región del Callao también se encuentra afectada por esta problemática criminal. Según el INEI (2018), el nivel de victimización fue de 28,7% durante el semestre julio-diciembre de 2017, cifra que supera en 1,6% el semestre de julio-diciembre de 2016. Este incremento de la incidencia criminal se encuentra reflejado en los registros estadísticos de denuncias-por delitos de la REGPOL Callao correspondientes al período 2014-2017, los cuales demuestran que el nivel de victimización se incrementó significativamente al pasar de 9.231 delitos en el 2016 a 11.306 delitos hasta noviembre del 2017 (ver Anexo 5). El delito de homicidio calificado, como modalidad de crimen organizado, es uno de los más frecuentes. A continuación, en la Tabla 1, se observa el número de denuncias por delitos registrados en el Callao entre 2014 y 2017.

**Tabla 1. Denuncias por delitos registrados en el Callao**

AÑO	2014	2015	2016	2017	TOTAL
CANTIDAD	12,731	13,727	9,231	11,306	46,995

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Unidad de Estadística (2017) de EM-REGPOL Callao.

Según el *Diagnóstico situacional - 2016* (REGPOL-Callao 2016), la REGPOL-Callao presenta una serie de dificultades que limitan su accionar contra la delincuencia común y organizada en su jurisdicción. Entre ellas figuran las siguientes: (1) limitada intervención policial debido a la falta de formación, capacitación, especialización y actualización del personal policial en la normatividad vigente y los procedimientos operativos policiales; (2) asignación inadecuada de recursos humanos, que conducen a contar con personal de oficiales y suboficiales carentes de liderazgo para motivar y comprometer al personal policial en el cumplimiento de sus funciones; (3) carencia de equipos electrónicos y medios sofisticados para combatir el crimen; (4) procesamiento inadecuado de la información reflejada en los mapas del delito y falta de unificación de la misma entre comisarías y Unidades Especializadas PNP; y (5) manifiesto temor en las intervenciones a causa del desconocimiento de la normativa vigente. Esta información fue confirmada por el jefe de la División de Investigación Criminal (DIVINCRI) del Callao del período 2017, quien también precisó que existe una limitada capacidad para el desarrollo de actividades de inteligencia operativa y para la generación de casos contra el crimen organizado.

Las dificultades de la REGPOL-Callao para enfrentar el crimen organizado en su jurisdicción se ven reflejadas en los registros estadísticos que denotan la intervención solamente de bandas y no de organizaciones criminales (O/C) durante el período 2014-2017 (ver Anexo 6). Es similar el caso de la DIVINCRI, dependiente de la región policial, cuyos datos estadísticos señalan como producción operativa la intervención de organizaciones o bandas criminales (ver Anexo 7); en este caso, se entiende por el detalle de la información que se trataría también de la intervención de solamente bandas criminales, problemática que guarda relación con la gestión del conocimiento (tácito y explícito) que se viene practicando en esta región policial.

### **3. Preguntas de investigación**

#### **3.1 Pregunta principal**

¿De qué manera la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal de la Región Policial Callao de 2014 a 2017?

### **3.2 Preguntas secundarias**

- ¿De qué manera la socialización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017?
- ¿De qué manera la exteriorización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017?
- ¿De qué manera la combinación como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017?
- ¿De qué manera la interiorización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017?

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Establecer la influencia de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal de la Región Policial Callao de 2014 a 2017 para proponer la implementación de un protocolo de investigación del crimen organizado.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Describir la influencia de la socialización como componente de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.
- Describir la influencia de la exteriorización como componente de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.
- Evaluar la influencia de la combinación como componente de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.

- Evaluar la influencia de la interiorización como componente de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.
- Proponer la implementación de un protocolo de investigación del crimen organizado.

## **5. Justificación**

El crimen organizado es un problema significativo que influye en la seguridad de las personas y del Estado, y se requiere de un estudio y abordaje científico en que se identifiquen los factores intervinientes y determinantes que viabilizan el desarrollo de este fenómeno delictivo, y que, fundamentalmente, se identifiquen los factores operativos que impiden la efectividad de toda acción estratégica para combatirla. La aparición de organizaciones criminales genera una sensación de inseguridad en la población en general, situación que se refleja en la disconformidad con el Estado y las instituciones encargadas de combatir este accionar ilícito.

En ese contexto, en lo metodológico, la investigación se justifica porque se sentarán las bases para futuros trabajos de investigación, sobre la influencia de la gestión del conocimiento (GC) en la lucha contra el crimen organizado. En lo teórico, los conocimientos que se obtengan constituirán un antecedente para posteriores investigaciones; asimismo, la GC viabiliza el desarrollo de buenas prácticas policiales en la lucha contra el crimen organizado, teniendo en cuenta que estas dan origen a una tendencia que fomenta la participación de los recursos humanos y contribuye a reformular la visión y misión organizacional. En el aspecto práctico, permitirá implementar estrategias de lucha contra el crimen organizado, con subsecuente beneficio de la sociedad, lo que acortará brechas en materia de seguridad ciudadana como resultado de una adecuada GC organizacional en la Policía Nacional del Perú (PNP).

La problemática que presenta la PNP para disminuir el nivel de incidencia del crimen organizado guarda relación con la doctrina de la GC, al identificar el modelo actual que aplica la institución policial y su relación con el modelo de Tanaka y Takeuchi (1999).

## **6. Limitaciones**

Limitados estudios de investigación o diagnósticos sobre la gestión del conocimiento (GC) en la investigación del crimen organizado; sin embargo, existen trabajos de investigación sobre GC en otras instituciones. Respecto al aspecto económico, la investigación es asumida por el investigador.

## **7. Delimitaciones**

### **7.1 Espacial**

La presente investigación se llevará a cabo en la División de Investigación Criminal de la Región Policial Callao (DIVINCRI-REGPOL-Callao).

### **7.2 Temporal**

La investigación comprenderá el periodo del año 2014-2017.

### **7.3 Conceptual**

La investigación queda delimitada por los conceptos de gestión del conocimiento y crimen organizado.

### **Capítulo III. Marco teórico**

#### **1. Gestión del conocimiento**

##### **1.1 Definiciones**

Para Collison y Parcell (2001), la gestión del conocimiento (GC) es una disciplina híbrida, que puede comprender tres ámbitos del desarrollo del aprendizaje y las organizaciones, los recursos humanos y la tecnología de la información, que se superponen entre sí; y que está conformada por tres elementos: procesos, personas y tecnología.

Por su parte, Nieves y León (2001), citados por Arambarri (2012), señalaron que la GC a nivel de las organizaciones es el componente principal que distingue a una organización; mientras que para Cross y Baird (2000), citados por Arambarri (2012), el conocimiento organizacional corresponde al saber de los integrantes respecto de su organización. Este enfoque indica que son los individuos que pertenecen a la organización los poseedores del conocimiento, que modula el accionar y determina las bases para la memoria organizacional.

Del análisis de las definiciones antes citadas, llegamos a Nonaka y Takeuchi (1999), quienes definen la GC como la capacidad que tiene una empresa para crear nuevos modelos o formas de conocimiento y de difundirlos dentro de su propia organización, optimizando la producción de bienes y servicios. Afirmaron que el conocimiento se subdivide en tácito y explícito. El primero es personal, formado por experiencias propias de trabajo, vivencias, etc., de difícil expresión y definición. El conocimiento explícito es formal y sistemático, codificado; por tanto, puede ser comunicado y compartido con mayor facilidad, y son ejemplo de ello los manuales, guías de procedimientos, protocolos, etc.

Nonaka y Takeuchi desarrollaron una teoría sobre la GC llamada la espiral del conocimiento, cuya gran parte de sus ideas autores modernos están asumiendo en sus respectivos estudios; en ese contexto, el presente estudio tendrá en cuenta esta teoría para explicar los resultados de la investigación.

## **1.2 Teoría de la espiral del conocimiento**

### **1.2.1 El conocimiento tácito y el explícito**

Nonaka y Takeuchi (1999) precisaron que el conocimiento se encuentra en la cabeza de los sujetos (conocimiento tácito) o en todo caso expuesto por escrito (conocimiento explícito). De igual manera, señalaron que el conocimiento tácito comprende dos dimensiones: la técnica, que es donde se ubican las habilidades no formales y complejas de ser definidas, y la cognoscitiva, que es la que incorpora los esquemas, modelos mentales, creencias que en la experiencia son inadvertidas; mientras que el conocimiento explícito es aquel que puede ser procesado, almacenado (BD) y compartido electrónicamente, y constituye un impulsor que conecta a las personas entre sí.

En la organización policial, sus integrantes cuentan con un conocimiento tácito que se transmite desde la etapa de su formación, cuando el policía adquiere y desarrolla habilidades y destrezas técnicas, así como la mística, la vocación de servicio y la identificación con la función policial. Estos conocimientos se afianzan durante el tiempo de la carrera profesional, y les resulta complejo expresarlos por escrito o transmitirlos a sus compañeros. Es importante señalar que, durante la carrera policial, se adquieren conocimientos tanto positivos como negativos, que redundan en la imagen y prestigio institucional.

### **1.2.2 Creación del conocimiento en la organización**

Para Nonaka y Takeuchi (1999), en la creación del conocimiento y la administración del proceso de creación de conocimiento, intervienen dos dimensiones: la ontológica y la epistemológica. En la primera, el conocimiento es creado sólo por las personas; respecto a la segunda dimensión, asumieron lo expresado por Polanyi (1966), quien afirmó que los individuos logran el conocimiento mediante la creación y organización activa de sus experiencias. El conocimiento organizacional constituye un proceso que desarrolla el conocimiento creado por las personas y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.

En el quehacer policial, se pone en relevancia la vocación de servicio e incluso hasta dar la vida por otros, actitud que constituye un elemento cognoscitivo fundamental y relevante en el efectivo policial; pueden existir también elementos cognoscitivos negativos, como, por ejemplo, la actitud hacia la corrupción. En cuanto al elemento técnico, este está presente en la especialidad individual y colectiva que desarrolla el policía, como en los casos del policía investigador, salvavidas o

experto en explosivos, que contribuye con sus actos y experiencias con el desarrollo del conocimiento organizacional de la institución.

### **1.3 Conversión de conocimiento: interacción de conocimiento tácito y explícito**

Para Nonaka y Takeuchi (1999), el conocimiento tácito y el explícito no son hechos separados: ambos se complementan entre sí. Este modelo dinámico de creación de conocimiento se funda en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se origina y desarrolla mediante la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito. A esta interacción la llamamos conversión de conocimiento, que es un proceso social entre personas y no de un solo individuo.

En la Policía Nacional, el proceso de conversión del conocimiento se da mediante la interacción entre sus integrantes (expertos y novatos), instructores, docentes; así como también, como resultado del quehacer policial y contacto con la población. Este proceso también se da en la DIVINCRI-Callao.

### **1.4 Cuatro formas de conversión de conocimiento**

Nonaka y Takeuchi (1999) asumen que el conocimiento se origina por la interacción entre conocimiento tácito y explícito, y se producen cuatro formas de conversión de conocimiento: (1) de tácito a tácito, o socialización; (2) de tácito a explícito, o exteriorización; (3) de explícito a explícito, o combinación; y (4) de explícito a tácito, o interiorización.

#### **1.4.1 Socialización: de tácito a tácito**

La socialización es un proceso que implica compartir experiencias, de unos a otros y viceversa; así se crea conocimiento tácito como los modelos mentales y las habilidades técnicas. Una persona puede lograr el conocimiento tácito directamente de otros sin el uso del lenguaje, como en el caso de los principiantes que trabajan con los expertos y aprenden un oficio a través de la observación, la imitación y la práctica. La base para crear y desarrollar el conocimiento tácito es la experiencia (Nonaka y Takeuchi 1999)

En la DIVINCRI-Callao, el policía novato (oficial o suboficial) adquiere conocimientos imitando la forma de trabajar de sus compañeros más antiguos, especialmente de aquellos expertos en la investigación del delito. El conocimiento adquirido puede ser positivo o negativo, es decir que,



además de las buenas experiencias, también se aprenden aquellas en que algunos colegas incurren en infracciones a la ley.

#### **1.4.2 Exteriorización: de tácito a explícito**

La exteriorización es un proceso mediante el cual se expone el conocimiento tácito como conceptos explícitos; de esta manera, adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Emig (1983), citado por Nonaka y Takeuchi (1999: 72), señaló que «escribir es un acto de conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito». En el proceso de crear conceptos para la exteriorización, se utiliza el método de combinar la deducción y la inducción.

En diferentes unidades de la Policía Nacional, entre ellas la DIVINCRI-Callao, se utilizan metáforas y analogías para influir y motivar al personal en el cumplimiento de su misión y funciones. Cabe recordar que el lema fundamental de la institución policial es “Dios, Patria y Ley”; bajo este lema, el buen policía condiciona su comportamiento, actitud y desempeño laboral en el ámbito policial.

#### **1.4.3 Combinación: de explícito a explícito**

La combinación es un proceso de sistematización de conceptos con el que se produce un sistema de conocimientos, implica la combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito, cuando las personas interactúan, intercambian y combinan conocimiento por diferentes medios, como documentos, juntas, diálogos por teléfono o redes computarizadas de comunicación; aquí la tecnología, mediante las redes de comunicación computarizados y base de datos, viabiliza la combinación en la conversión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi 1999).

La relevancia del uso de la tecnología en la gestión del conocimiento la precisaron de manera clara Benavides y Quintana (2003), quienes afirmaron que las tecnologías de la información son utilizadas para adquirir, almacenar y distribuir conocimiento.

En la DIVINCRI-Callao, al igual que en otras unidades de la Policía Nacional, la falta o insuficiente cantidad de recursos tecnológicos modernos, así como el desconocimiento de su empleo, dificulta el proceso de sistematización de conceptos; por consiguiente, la poca o mucha información producida sobre la delincuencia y criminalidad organizada no está al alcance de todos

sus integrantes; ello conduce a que exista cierto desconocimiento de la real problemática criminal, así como de las posibles buenas prácticas policiales existentes.

#### **1.4.4 Interiorización: de explícito a tácito**

Según Nonaka y Takeuchi (1999), la interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito, y guarda relación con el "aprender haciendo". Para la creación de conocimiento organizacional es relevante y necesario que el conocimiento tácito almacenado en lo individual se socialice con otros individuos de la organización, lo que inicia un nuevo espiral de creación de conocimiento; asimismo, es fundamental que el conocimiento se verbalice o describa en documentos, manuales, conferencias, etc. La interiorización también se presenta sin necesidad de reexperimentar las vivencias de otras personas; por ejemplo, el solo leer o escuchar las experiencias exitosas de otros permite que las personas asuman un realismo y la esencia del mismo (Nonaka y Takeuchi 1999).

Esta forma de conversión del conocimiento en la PNP se produce reexperimentando algunas vivencias, desarrollando casos o intervenciones policiales, así como mediante la lectura de manuales, protocolos o guías de procedimientos policiales existentes; igualmente, se produce como resultado de la narración de algunas experiencias que, a modo de casuísticas, proporcionan los policías antiguos y expertos a los novatos. Sin embargo, podemos afirmar que muy poco se ha escrito sobre las experiencias o buenas prácticas policiales para la lucha contra el crimen organizado; además, el conocimiento explícito de algunos policías que han desarrollado habilidades y destrezas importantes en la función policial no siempre lo hacen tácito.

#### **1.5 El contenido y la espiral del conocimiento (conocimiento organizacional)**

El conocimiento organizacional es producto de la interacción continua del conocimiento tácito con el conocimiento explícito, el cual se forma intercalando las diversas formas de conversión del conocimiento. Primero, la socialización se inicia habitualmente con la creación de un campo de interacción, el cual viabiliza a los miembros del grupo, equipo u organización, que puedan compartir sus experiencias y modelos mentales; luego, la exteriorización empieza por un diálogo o una reflexión colectiva significativa, en que el uso de una metáfora o una analogía apropiada ayuda a los integrantes a manifestar el conocimiento tácito oculto, que se les hace difícil de comunicar; sigue la combinación, que se inicia con la distribución por redes del conocimiento recién elaborado y el conocimiento que existe en otras áreas de las organización, constituyéndolos en un nuevo bien, servicio o sistema administrativo; y finalmente, la interiorización, que se da en

el aprender haciendo (Nonaka y Takeuchi 1999). A continuación, en el Gráfico 1, se observa la teoría del conocimiento organizacional.

**Gráfico 1. Teoría del conocimiento organizacional**



Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999.

El contenido del conocimiento elaborado por cada forma de conversión es distinto. La socialización produce el llamado “conocimiento armonizado”; la exteriorización crea el “conocimiento conceptual”; la combinación elabora el “conocimiento sistémico”; y la interiorización genera el “conocimiento operacional”. Todos estos contenidos interactúan entre unos y otros en la espiral del conocimiento, que se inicia a nivel individual y luego pasa por niveles de interacción mayor, cruzando las fronteras de las secciones, departamentos, divisiones e incluso de la propia organización (Nonaka y Takeuchi 1999).

### 1.6 Condiciones para viabilizar la creación del conocimiento organizacional

La acción de la organización se centra en el proceso de creación del conocimiento organizacional y es la responsable de crear las condiciones adecuadas para viabilizar las actividades grupales, la elaboración y la acumulación de conocimiento a nivel individual. En este contexto, la intención, la autonomía, la fluctuación y el caos creativo, la redundancia, y la variedad de requisitos constituyen las cinco condiciones necesarias en el nivel organizacional que han de viabilizar la espiral del conocimiento. (Nonaka y Takeuchi 1999).

De acuerdo a esta teoría, corresponde a la organización policial crear las condiciones necesarias para viabilizar la creación del conocimiento organizacional, y con ello combatir de manera eficiente y eficaz la delincuencia y el crimen organizado.

### **1.7 Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional**

En el desarrollo de su teoría, Nonaka y Takeuchi (1999) describen un modelo basado en cinco fases: compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar conceptos, construir un arquetipo y distribuir el conocimiento de manera cruzada, modelo que se debe asumir como un ejemplo del proceso de creación de conocimiento organizacional.

Respecto a compartir conocimiento tácito, la Policía Nacional del Perú (PNP) cuenta con una estructura orgánica compuesta por direcciones, divisiones, departamentos y secciones, en la cual se podrían generar grupos de trabajo hacia una meta común sobre la base de la interacción y la confianza de sus integrantes; sin embargo, en algunas unidades no se ha logrado conseguir un conocimiento organizacional sólido. Entonces, es pertinente preguntar qué falta, y por qué no ha sido posible integrar a los policías hacia una meta común contra la delincuencia y crimen organizado, entre otras preguntas. Consideramos que la respuesta está en el compromiso y la actitud, los cuales guardan relación con las emociones, antecedentes y perspectivas, como lo señalaron Nonaka y Takeuchi (1999). Lo mismo sucede en la DIVINCRI-Callao.

Con relación a creación de conceptos, la institución policial, al igual que la DIVINCRI-Callao, tiene conocimiento tácito logrado con base en la experiencia de sus efectivos y lo exterioriza mediante el diálogo, así como con expresiones escritas utilizando diferentes conceptos, metáforas y analogías para motivar al personal en el cumplimiento de la función policial; sin embargo, su uso es empírico, y no tiene la capacidad ni la esencia de generar conceptos explícitos realmente positivos a nivel organizacional para enfrentar de manera eficiente y eficaz el crimen organizado.

La justificación de conceptos en la PNP guarda relación directa con el mejor y óptimo servicio a la comunidad. Toda acción policial debe considerar como elemental contribuir a la reducción de brechas de victimización e inseguridad ciudadana, a la actuación de acuerdo a ley, y al cumplimiento de estrategias de gestión, por ejemplo, el presupuesto por resultados (PpR).

En cuanto a la construcción de un arquetipo o modelo, la PNP cuenta con algunos de ellos que han sido creados con base en conceptos desarrollados para el desempeño cabal de sus funciones, tanto en el aspecto administrativo como operativo, los mismos que han sido materializados

mediante guías de procedimientos, protocolos y en menor medida manuales. Sin embargo, en la actualidad no se cuenta con algún tipo de conocimiento escrito como modelo para la investigación del crimen organizado.

Finalmente, respecto a la expansión del conocimiento en la PNP, comprende el desarrollo y fortalecimiento de los modelos administrativos y operativos formulados y plasmados en manuales, guías de procedimientos, protocolos, directivas, etc. Sin embargo, la GC no queda allí, continúa con las nuevas experiencias en materia de lucha contra la delincuencia y el crimen organizado, lo que permite evaluar y optimizar los documentos de acción indicados, tanto a nivel interno como externo de la organización.

## **2. La inteligencia operativa policial como procedimiento de lucha contra el crimen organizado**

### **2.1 Origen de la inteligencia operativa policial**

Según Jiménez (2000), la teoría de la inteligencia operativa policial (TIOPO) fue formulada por policías encargados de combatir el terrorismo, como fundamento de las operaciones de inteligencia que se practicaban para luchar contra este flagelo social, mediante la captura de sus dirigentes, jefes o cabecillas. La razón principal de esta teoría fue la imperiosa necesidad de enfrentar a las organizaciones terroristas renovando métodos de investigación, debido a que hasta fines de 1989 se hacía difícil penetrar en ellas por su clandestinidad, restricción y sujeción a la denominada “regla de oro” (que los subversivos permanecieran en silencio y no delataran, así fueran torturados). De acuerdo a esta teoría, la policía antiterrorista que hasta fines de la década de 1980 aplicaba defensa pasiva pasó a la ofensiva; es decir que, en vez de esperar a los detenidos (delincuentes), salió a buscarlos priorizando la captura de sus principales mandos.

### **2.2 Conceptualización de la inteligencia operativa policial**

La inteligencia operativa policial constituye una herramienta moderna para enfrentar a las organizaciones criminales (O/C). Esta teoría y método de investigación tiene como propósito la desarticulación de las organizaciones terroristas, mediante la captura de sus dirigentes, jefes o cabecillas utilizando operaciones de inteligencia. Es la unión de la inteligencia más la investigación criminal que se sustenta en valores y principios, con características y una metodología propia, con procedimientos y técnicas innovadoras de lucha contra el crimen organizado (Jiménez 2000).

## **2.3 Fases de la inteligencia operativa policial**

Según Jiménez (2000), la inteligencia operativa policial comprende dos fases: inteligencia e investigación, las cuales interactúan y se complementan.

### **2.3.1 Fase de inteligencia**

Proporciona el conocimiento del enemigo en cuanto a estructura, modo de actuar y de vivir, relaciones y contactos, lugares de reunión, residencia, etc.; es decir, esta fase nos proporciona el conocimiento de la forma de pensar, sentir y actuar del enemigo o delincuente. Esta fase empieza cuando se plantea el problema y existe la necesidad de ejecutar una operación utilizando la TIOPO, en que el éxito de la misión dependerá de una buena selección del blanco y del empleo de técnicas adecuadas.

### **2.3.2 Fase de investigación**

Empieza con las intervenciones (detenciones y/o capturas) e identificación plena de los detenidos; luego, se realizan los registros y el levantamiento de actas; seguidamente, se perenniza la escena, y se realiza el interrogatorio preliminar, las verificaciones y confrontaciones, las pericias, el análisis de la documentación, etc.

Para Jiménez (2000), lo novedoso de la TIOPO es que las dos fases son cubiertas por una misma organización policial; así, mantiene a su favor dos principios fundamentales en toda lucha: oportunidad y sorpresa. Estas dos fases constituyen un circuito cerrado que permiten neutralizar toda fuga de información o delación que puede poner en riesgo la seguridad de los policías y el fracaso de la operación.

Actualmente, en diferentes unidades de la Policía Nacional, existen grupos o equipos especiales de inteligencia operativa para la lucha contra la delincuencia, el crimen organizado en sus diversas modalidades y el terrorismo. Uno de ellos y de gran trascendencia nacional e internacional fue la creación del Grupo Especial de Inteligencia (GEIN) en la Dirección Contra el Terrorismo (DIRCOTE), que desarrolló la inteligencia operativa policial y que en 1992 logró de manera exitosa la captura del dirigente terrorista del Partido Comunista Peruano – Sendero Luminoso Abimael Guzmán Reynoso.

### **3. Crimen organizado**

#### **3.1 Definiciones**

La Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional no precisa una definición del término "crimen organizado" ni incluye lista alguna de delitos que lo componen. Sin embargo, en su artículo 2º señala que (1) por “grupo delictivo organizado” se asumirá a un conjunto organizado de tres o más individuos que acciona en un determinado tiempo y de manera concertada, con el objetivo de cometer ilícitos graves o conductas tipificadas con arreglo a la Convención, y de conseguir de modo directo o indirecto un beneficio pecuniario o material (Asamblea General de las Naciones Unidas 2000).

Para Prado (2013: 60), la criminalidad organizada desde el punto de vista operativo es «toda actividad delictiva que ejecuta una organización de estructura jerárquica o flexible, dedicada de manera continua o permanente a la provisión y comercio de bienes, medios o servicios legalmente restringidos, de expendio fiscalizado o de circulación prohibida, los cuales cuentan con una demanda social interna o internacional, potencial o activa, pero siempre en crecimiento. Además estas actividades criminales se reproducen y extienden aplicando una eficiente dinámica funcional de abuso, inserción o gestión de posiciones expectantes o consolidadas de poder político, económico o tecnológico».

Asimismo, Prado (2013: 61) identificó las siguientes características en la criminalidad organizada: «Permanencia operativa, estructura organizacional, práctica de negocios ilícitos, planificación de actividades, empleo de redes de protección, dinámica movilidad internacional, requerimiento de fuentes de apoyo, fin lucrativo y concierto de alianzas estratégicas o tácticas».

Por su parte, Páucar (2016) señaló que la criminalidad organizada es el desarrollo permanente, dinámico y evolutivo de actividades ilegales tanto locales como de proyección internacional, a través de estructuras organizacionales jerárquicas o flexibles que tienen como objetivos principales la búsqueda de consolidar una posición económica y/o de poder, por medio de diversos mecanismos como la violencia, la influencia, la tecnología, etc.

#### **3.2 Tipologías de las estructuras criminales**

Páucar (2016) indicó que la clasificación más contemporánea corresponde a 2002 y está relacionada con una investigación del Centro para la Prevención Internacional del Delito (CICP)

del Instituto Interregional de Investigación de la Delincuencia y la Justicia de las Naciones Unidas (Unicri). Teniendo en cuenta datos de cuarenta agrupaciones criminales de dieciséis países, así como un método que asumió diez principales características: estructura, tamaño, violencia, identidad social y étnica, actividades, operaciones transfronterizas, corrupción, influencia política, mezclanza entre actividades lícitas e ilícitas, y cooperación con otros grupos de organizaciones criminales, se establecen cinco tipologías, considerando la estructura el factor central de las demás (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Clasificación de las tipologías**

Tipologías rígidas	a. Tipología 1	Jerarquía estándar
	b. Tipología 2	Jerarquía regional
	c. Tipología 3	Agrupación jerárquica
Tipologías flexibles	d. Tipología 4	Grupo central
	e. Tipología 5	Red criminal

Fuente: Elaboración propia, en base a la clasificación de tipologías efectuada por Páucar (2016).

### **3.2.1 Tipología 1. Jerarquía estándar**

Es conocida como estructura piramidal. Constituye la estructura más rígida y común entre los grupos de criminalidad organizada (Beare 2012). Cuenta con un comando o liderazgo unido, con el cual se crea una jerarquía vertical con funciones definidas y asignadas a sus integrantes (Prado 2006). Según Páucar (2016), en esta tipología las organizaciones criminales tienen un nombre que las identifica, y comprende a aquellas dedicadas al sicariato, el secuestro, el robo y la usurpación agravada, la extorsión, el tráfico ilegal de armas, y el tráfico ilícito de drogas, modalidades delictivas contempladas en el artículo 3 de la Ley 30077-Ley contra el Crimen Organizado.

### **3.2.2 Tipología 2. Jerarquía regional**

Mantiene como característica elemental un liderazgo concentrado en un solo ser. Idéntico a la tipología anterior, su característica esencial es el liderazgo único. Existe una jerarquía rígida y definida contando con un comando central, del cual se distribuyen organizaciones regionales con un significativo nivel de autonomía operativa (Beare 2012). Páucar (2016) señaló como ejemplo las organizaciones criminales dedicadas al contrabando en zonas de frontera, y consideró que sus puntos de acopio y distribución difieren según el tipo de mercancía, los cuales se mantienen como pequeños centros de operaciones a fin de garantizar sus objetivos.



### **3.2.3 Tipología 3. Agrupación jerárquica**

La doctrina asevera que esta tipología identifica una estructura corporativa que reúne a varios grupos criminales (López 2015). La dirección de la agrupación subordinada es conferida a un núcleo de representantes de cada grupo integrado (Beare 2012). Páucar (2016) no identificó en el país a un tipo de O/C en particular, y mencionó como ejemplo solo el caso de la agrupación de las cinco familias de la mafia italoamericana: los Bonano, los Colombo, los Gambino, los Genovese y los Lucchese, representadas por un comité.

### **3.2.4 Tipología 4. Grupo central**

Es la tipología distintiva de las estructuras flexibles (López 2015). Constituye un modelo de estructura habitual en la organización criminal moderna (Prado 2006). Asume como rasgo primordial la elasticidad, adaptabilidad y, especialmente, la intercambiabilidad de sus miembros y funciones por dos criterios elementales. La primera se refiere al número reducido de integrantes (De la Corte y Giménez-Salinas 2010), y la segunda se relaciona con la especialización que requiere sus planes delictivos. Como ejemplos, Páucar (2016) presentó las O/C dedicadas al lavado de activos, las cuales cuentan con abogados, contadores, administradores, banqueros o notarios para crear empresas de fachada, y aquellas dedicadas a cometer delitos informáticos, integradas por personas con conocimientos de ingeniería de sistemas e informática conocidos como *hackers* o piratas informáticos.

### **3.2.5 Tipología 5. Red criminal**

También se denomina red criminal por su apariencia a una red artesanal; en ella, los puntos nodales son los hombres clave que se encargan de dar cimiento a la estructura de la red, y a su vez se enlazan mediante sus propios lazos, que son las conexiones. No cuentan con muchos integrantes, pero sí de cómplices temporales (De la Corte y Giménez-Salinas 2010). Para Prado (2006), la red criminal sería una organización flexible, que desarrolla actividades profesionales e intercambiables. Es la estructura criminal de diseño más compleja. Su tamaño y actividades son variables. Para Páucar (2016), uno de los ejemplos más claros son las redes de corrupción originadas en la década de 1990, que operaban con grupos establecidos en los diferentes niveles del poder político, instituciones del Estado y en algunos medios de comunicación, y en las cuales existía un individuo clave, Vladimiro Montesinos, quien se encargó de diseñar la red criminal de corrupción tanto pública como privada.

### **3.3 La Ley N° 30077-Ley contra el Crimen Organizado. Modalidades delictivas**

En el Perú, el 19 de agosto de 2013 fue promulgada la Ley 30077 o Ley contra el Crimen Organizado, que fija las reglas y procedimientos relativos a la investigación, juzgamiento y sanción de los delitos cometidos por organizaciones criminales. En el artículo 2° de esta ley, se define el crimen organizado como «un grupo de individuos en concreto tres o más personas en la que existe un reparto de tareas y con un carácter indefinido en el tiempo, es decir, con la vocación de permanencia».

La citada ley hace referencia a que esta agrupación criminal debe estar abocada a la comisión de uno o varios delitos graves mencionados en su artículo 3°, modificado mediante el Decreto Legislativo N° 1244, que fortalece la lucha contra el crimen organizado, los cuales suman veinte modalidades delictivas (ver Anexo 9); pero, en el desarrollo del presente trabajo, se pone mayor énfasis en tres de ellas que con frecuencia se manifiestan en la Región Callao, debido a que están generando mayor impacto social por su incidencia delictiva, *modus operandi* (uso de violencia y de armas de fuego), y atentan contra la vida y salud de las personas: el homicidio calificado, la extorsión y el tráfico ilícito de drogas (TID).

### **3.4 Normatividad legal para la lucha contra el crimen organizado**

En el Perú, además de la ley contra el crimen organizado, existen otras normas legales generales y específicas que complementan el trabajo de los operadores de justicia y diversas autoridades del Estado, encargados de la investigación contra este problema criminal (ver Anexo 10).

## **Capítulo IV. Lucha contra el crimen organizado en el Callao**

En la Región del Callao, corresponde a la División de Investigación Criminal de la Región Policial Callao (DIVINCRI-REGPOL-Callao), a través de sus diferentes Departamentos de Investigación Criminal (DEPINCRI), la investigación de la delincuencia y el crimen organizado en sus diferentes modalidades.

### **1. División de Investigación Criminal del Callao (DIVINCRI-Callao)**

#### **1.1 Misión**

La misión de la DIVINCRI-Callao es la siguiente: «Investigar, denunciar y combatir la delincuencia común y el crimen organizado a nivel de la Provincia Constitucional del Callao, en los campos de los delitos contra la vida el cuerpo y la salud, el patrimonio, la libertad, la familia, la fe pública y contra la salud pública, recabando los indicios, evidencias y pruebas, identificando y deteniendo a los autores, con la finalidad de ponerlos a disposición de la autoridad judicial competente» (DIVINCRI-Callao 2015).

La misión de la DIVINCRI-Callao es clara y precisa, y le corresponde la investigación del crimen organizado, cuyos resultados operacionales dependerán de la asignación adecuada y oportuna de recursos humanos, logísticos y económicos, así como de una debida gestión del conocimiento (GC) para combatir de manera eficiente y eficaz este problema social.

#### **1.2 Funciones**

Durante el período 2014-2017, la DIVINCRI-Callao ha venido desarrollando sus actividades de investigación contra la delincuencia común y organizada sobre la base de las funciones contempladas en su respectivo Manual de Organización y Funciones (MOF-2015), funciones que han sido actualizadas mediante el Decreto Supremo N° 026-2017-IN, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267 (Ley de la Policía Nacional del Perú) del 17 de octubre de 2017. Se señalan las principales funciones:

- Prevenir, combatir, investigar y denunciar los delitos en sus diversas modalidades, bajo la conducción jurídica del fiscal, en el marco de la lucha contra la delincuencia y el crimen organizado, que se cometan en el espacio territorial de su competencia

- Obtener, custodiar, asegurar, trasladar y procesar indicios, evidencias y elementos probatorios relacionados con la investigación de su campo funcional, observando la respectiva cadena de custodia
- Formular y ejecutar las órdenes de operaciones que deberán desarrollar articuladamente las unidades orgánicas que componen la División a su cargo en el marco de los Planes Generales dispuestos y aprobados por la Subdirección General de la Policía Nacional del Perú y los Planes de Operaciones de la Macro Región Policial en materia de su competencia.
- Producir la información estadística que asegure su adecuado procesamiento en el mapa del delito de la demarcación territorial a la que pertenece, para la toma de decisiones operativas en el marco de la prevención e investigación del delito, de conformidad con los lineamientos que dicte la División de Estadística de la Policía Nacional del Perú.

### 1.3 Estructura (unidades de investigación)

La DIVINCRI-Callao, de acuerdo con lo prescrito en su MOF-2015, está conformada por tres Departamentos de Investigación Criminal (Callao, Bellavista y Ventanilla), con cinco Secciones de Investigación Criminal cada uno para la investigación del delito y crimen organizado:

- Sección de investigación de homicidios
- Sección de investigación de robos
- Sección de investigación de secuestros
- Sección de investigación de tráfico ilícito de drogas (TID)
- Sección de investigación de estafas

## 2. Resultados obtenidos contra el crimen organizado en el Callao (período 2014-2017)

En la Región del Callao, según los datos estadísticos proporcionados por la Dirección General Contra el Crimen Organizado (DGCCO) del Ministerio del Interior, durante el período de julio 2014 - octubre 2017, se intervinieron un total de 49 organizaciones criminales (O/C) y detenido a 155 de sus integrantes (ver Tabla 3).

**Tabla 3. Organizaciones criminales intervenidas en el Callao**

Año	2014	2015	2016	2017	TOTAL
OOCC	5	9	9	26	49
DETENIDOS	20	35	27	73	155

Fuente: Elaboración propia con base en información de DGCCO, 2017.

Sin embargo, de acuerdo a información proporcionada por la Unidad de Estadística del Estado Mayor de la Región Policial del Callao (UE-EM-REGPOL-Callao), durante el período 2014-2017, esta REGPOL intervino a 1.557 bandas criminales, no registró información de la intervención de organizaciones criminales (O/C) y dejó entrever que las O/C mencionadas en el párrafo precedente fueron intervenidas por otras unidades especializadas de la PNP en la jurisdicción del Callao (ver Tabla 4)

**Tabla 4. Bandas criminales desarticuladas por la REGPOL-Callao**

AÑOS	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Bandas criminales	391	607	301	258	1,557

Fuente: Elaboración propia con base en información de UE-EM-REGPOL-Callao, 2017.

En el caso específico de la División de Investigación Criminal (DIVINCRI) - Callao, la investigación del crimen organizado se viene ejecutando principalmente a través de sus tres Departamentos de Investigación Criminal (DEPINCRI-Callao, Bellavista y Ventanilla), así como por su Equipo Especial de Investigación de Homicidios (EEIH), conformados por un total de 132 efectivos policiales; se registró como producción operativa la intervención de 31 “organizaciones o bandas criminales”, con 109 delincuentes detenidos durante el período de julio 2014 - julio 2017 (ver Tabla 5). Según la información, no se hace diferencia alguna entre organizaciones y bandas criminales, y se deduce del detalle y del análisis de datos obtenidos *in situ* que se trataría únicamente de la intervención de bandas criminales, debido a la ausencia de algunas características propias de las organizaciones criminales (estructura, cantidad de integrantes, permanencia en el tiempo, etc.).

**Tabla 5. Organizaciones o bandas criminales intervenidas por la DIVINCRI-Callao**

AÑOS	Jul2014	2015	2016	Jul2017	TOTAL
Organizaciones o bandas criminales	8	11	8	4	31
DETENIDOS	32	36	30	11	109

Fuente: Elaboración propia con base en información de la DIVINCRI-Callao, 2017.

Además, la producción operativa contra organizaciones o bandas criminales que registra la DIVINCRI-Callao revela que los casos investigados se encuentran relacionados principalmente con la comisión de delitos de homicidio calificado, tenencia ilegal de armas de fuego, extorsión, TID, entre otros. Es relevante la incidencia de los casos de homicidio calificado como delito parte del crimen organizado, el cual se incrementó durante el segundo semestre del año 2017, y que sumaron un total de 70 hasta el mes de noviembre (ver Tabla 6), de los cuales solo se han resuelto 29 (41%) y se encuentran como pendientes de solución 41 casos (59%) (ver Tabla 7).

**Tabla 6. Estadística de homicidios y lesiones en la REGPOL-Callao-2017**

MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
HOMICIDIOS	8	6	2	2	5	4	9	9	8	11	6	0	70
LESIONES	7	7	11	3	19	5	15	13	16	29	10	0	135
TOTAL	15	13	13	5	24	9	24	22	24	40	16	0	205

Fuente: Unidad de Estadística del EM-REGPOL Callao, 2017.

**Tabla 7. Registro de homicidios, resueltos y pendientes en la REGPOL-Callao-2017**

JURISDICCIÓN	COMETIDOS	%	RESUELTOS	%	PENDIENTES	%
CALLAO	45	64%	24	83%	21	51%
VENTANILLA	25	36%	5	17%	20	49%
TOTAL	70	100%	29	100%	41	100%

Fuente: Unidad de Estadística del EM-REGPOL Callao, 2017.

### 3. Acciones adoptadas por la DIVINCRI-Callao frente al problema del crimen organizado

Debido a los graves acontecimientos criminales sucedidos en la Región del Callao durante los últimos cinco años, relacionados con la presencia y accionar violento de las organizaciones criminales (O/C), así como la alta incidencia de muertes y lesiones por arma de fuego, durante el año 2017, se crearon dos Equipos Especiales de Investigación Criminal (EEIC) en la DIVINCRI-Callao: Equipo Especial de Investigación de Homicidios (EEIH) y Equipo Especial de Investigación Contra el Crimen Organizado (EEICO). Se les asignó la misión de dedicarse exclusivamente a labores de inteligencia operativa contra el crimen organizado, en coordinación con las Fiscalías Especializadas contra la Criminalidad Organizada de Lima, Callao y Ventanilla, y a la investigación, persecución y denuncia de los delitos de homicidios y lesiones graves por arma de fuego.

Sin embargo, a pesar de la delicada y difícil misión encomendada, solamente cuatro efectivos fueron designados para el EEICO (un oficial y tres suboficiales) y veintidós efectivos (dos oficiales y veinte suboficiales) al EEIH; asimismo, únicamente se asignaron dos vehículos para ambos equipos especiales de investigación criminal (DIVINCRI-Callao 2017).

### 4. *Benchmarking*: Referencia-Lucha contra el crimen organizado en la Región Policial La Libertad

Registros estadísticos de la Dirección General Contra el Crimen Organizado (DGCCO 2017) del Ministerio del Interior, referidos a la cantidad de organizaciones criminales (O/C) intervenidas e integrantes detenidos a nivel Regiones Policiales a nivel nacional, demuestran que durante el

período julio 2014 - octubre 2017, en la jurisdicción de la Región Policial La Libertad (REGPOL-LL), fueron desarticuladas 31 organizaciones criminales y se detuvieron a 537 de sus integrantes, un promedio de 17 detenidos por cada O/C (ver Tabla 8).

**Tabla 8. Organizaciones criminales desarticuladas en La Libertad**

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>TOTAL</b>
OOCC	6	9	9	7	31
DETENIDOS	98	177	158	104	537

Fuente: Elaboración propia con base en información de DGCCO, 2017.

Asimismo, según datos proporcionados por la Unidad de Estadística de la REGPOL LL (2017), en 2014 se iniciaron los denominados “megaoperativos” contra el crimen organizado en esta región del país; en ese año se desarticularon siete O/C (ver Anexo 11). Al respecto, el general PNP (R) César Augusto Gentile Vargas (jefe de la REGPOL-LL durante los años 2014 y 2015) señaló que los resultados obtenidos fueron producto de las siguientes acciones estratégicas: (1) la conformación de Equipos Especiales de Inteligencia Conjunta, con agentes de inteligencia de la REGPOL-LL y de la Dirección General de Inteligencia del Ministerio del Interior (DIGIMIN); (2) la creación de un Equipo Especial de Investigación contra el Crimen Organizado (EEICO) denominado Sirius para la judicialización de las acciones de inteligencia e investigación de los delitos-modalidades de crimen organizado; (3) la estrecha coordinación con otros operadores de justicia (Ministerio Público y Poder Judicial); y (4) la decisión política y liderazgo institucional para llevar a cabo investigaciones de crimen organizado.

Como un ejemplo del impacto positivo de la lucha contra el crimen organizado en la Región La Libertad, se puede mencionar el caso del delito de homicidio por proyectil de arma de fuego (PAF) como indicador principal del accionar violento de las O/C, cuyos datos estadísticos demuestran en la Tabla 9 que su incidencia ha ido disminuyendo a partir del 2014, cuando se iniciaron los “megaoperativos” policiales en esta región del país.

**Tabla 9. Estadísticas de homicidios en la REGPOL-La Libertad, 2013 – 2017**

<b>AÑOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>TOTAL</b>
Homicidios por PAF	225	173	156	89	88	731

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Unidad de Estadística de EM-REGPOL La Libertad, 2017.

Por experiencia de los autores, en la Región La Libertad, las O/C se dedican principalmente a la comisión del delito de extorsión, actuando bajo la modalidad del cobro de cupos a obras de construcción civil, vehículos de transportes público y empresas comerciales, así como de otros delitos conexos (homicidios bajo la modalidad de sicariato, robos y usurpaciones agravadas,

tenencia ilegal de armas de fuego, entre otros). Emplean la violencia y amenazas mediante el uso de armas de fuego, cartas y llamadas telefónicas anónimas, algunas inclusive desde el interior de los penales. En el análisis de algunos casos de crimen organizado se ha observado un trabajo constante y coordinado entre el personal de la Oficina de Inteligencia de la REGPOL-LL, la DIGIMIN, el EEICO-SIRIUS de la DIVINCRI-Trujillo y el representante del Ministerio Público, así como la existencia de una Central de Análisis contra el Crimen Organizado (CEANCO) conformada por analistas de los órganos de inteligencia citados y con el apoyo técnico de la DIRANDRO-PNP, quienes actúan como un solo equipo, poniendo en práctica la doctrina de la inteligencia operativa policial (inteligencia más investigación), cuya teoría fue mencionada en el marco teórico del presente estudio.

Desde el punto de vista de los autores, esta forma de lucha contra el crimen organizado desarrollado por la REGPOL-LL constituye un modelo empírico de gestión del conocimiento (GC) que se aproxima a la teoría propuesta por Nonaka y Takeuchi (1999), modelo que fue desarrollado sobre la base de la experiencia en inteligencia operativa e investigación de algunos de sus integrantes (expertos en inteligencia e investigación criminal), cuyo conocimiento tácito fue compartido con sus compañeros durante reuniones y trabajo de campo, mediante cursos de capacitación, así como de manera explícita a través de diversos documentos de inteligencia e informes policiales formulados para la apertura, desarrollo y judicialización de los casos de crimen organizado. Estos conocimientos fueron sistematizados con el empleo de equipos electrónicos e informáticos empleados para la obtención, procesamiento (análisis) y difusión de las informaciones; finalmente, fueron aplicados en la desarticulación de O/C.

A pesar que este modelo no llegó a materializarse en forma de manual u otro documento oficial de consulta, los archivos (físicos y digitales) y el conocimiento desarrollado para la investigación de las O/C constituyen una buena práctica de lucha contra el crimen organizado en la REGPOL-LL, que puede ser replicada en otras regiones y unidades policiales. De acuerdo con Boza (2006), una buena práctica constituye una actividad o proceso que ha producido destacados resultados en el manejo de una organización, y que puede ser replicada en otras organizaciones para mejorar su efectividad, eficiencia e innovación en beneficio de su público objetivo.



## **Capítulo V. Intervención. Metodología aplicada y resultados**

### **1. Metodología aplicada**

#### **1.1 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es el no experimental de corte transversal, porque se han descrito y examinado hechos tal como acontecieron en la realidad, sin haberse manipulado tales eventos; con un enfoque cuali-cuantitativo.

#### **1.2 Conveniencia del diseño**

El diseño elegido es el adecuado para la investigación, puesto que se ha de describir el comportamiento de las variables de estudio sin ser manipuladas; es decir, no se necesita un diseño experimental ni cuasi experimental; asimismo, la información que se ha de recibir mediante la técnica de la encuesta se realizará en una sola oportunidad; tampoco se ha de valorar o establecer la validez de un programa de intervención.

#### **1.3 Definición del alcance de la investigación**

El alcance de la investigación es descriptivo-correlacional causal (Hernández *et al.* 2014). La investigación busca describir el proceso de la gestión del conocimiento, y luego establecer su influencia en la lucha contra el crimen organizado en la DIVINCRI-Callao.

#### **1.4 Formulación de hipótesis**

##### **1.4.1 Hipótesis principal**

La gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal de la Región Policial Callao de 2014 a 2017.

##### **1.4.2 Hipótesis específicas**

- La socialización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.

- La exteriorización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.
- La combinación como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.
- La interiorización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.

## **1.5 Población y muestra**

### **1.5.1 Población**

La población comprende al personal que presta servicios en la División de Investigación Criminal del Callao (DIVINCRI-Callao), específicamente en sus tres Departamentos de Investigación Criminal: DEPINCRI-Callao, con 43 efectivos policiales; DEPINCRI-Bellavista, con 37 efectivos policiales; DEPINCRI-Ventanilla, con 32 efectivos policiales; así como al Equipo Especial de Investigación de Homicidios (EEIH), con 20 efectivos policiales. En total, suman 132 efectivos policiales.

### **1.5.2 Muestra**

Como la población constituye un número reducido de efectivos policiales, entonces la muestra será igual a la población de estudio, por lo que constituye una muestra no probabilística.

## **1.6 Recolección de datos**

Para la recolección de datos, el investigador se constituyó a la Región Policial (REGPOL) y a la División de Investigación Criminal (DIVINCRI) del Callao, donde se entrevistó con los respectivos jefes de unidad y solicitó el permiso correspondiente para acceder a la información referente a datos estadísticos y problemática del índice criminal en la jurisdicción del Callao, información que ha sido perennizada mediante el fichaje. Asimismo, se observó la investigación de casos referidos a las modalidades del crimen organizado.

Se aplicó el cuestionario al personal policial que presta servicios en los tres Departamentos de Investigación Criminal (DEPINCRI-Callao, Bellavista y Ventanilla), así como en el Equipo Especial de Investigación de Homicidios de la DIVINCRI-Callao, entre las 7:30 y 08:00 horas, horario de formación del personal policial; y luego se aplicó lo mismo en los siguientes días,

teniendo en cuenta que en cada DEPINCRI prestan servicios tres grupos operativos bajo la modalidad: servicio, franco y retén.

### **1.7 Tipos de técnicas e instrumentos**

Como técnicas de recolección de datos, se han considerado la encuesta, la entrevista, así como la observación y el análisis documental. Como instrumentos, el cuestionario, la guía de entrevista y la ficha de registro de documentos policiales, los libros, las revistas científicas y las tesis consultadas. Se entrevistó a efectivos policiales que cuentan con mayor experiencia y tiempo de servicios en dicha unidad, quienes voluntariamente autorizaron la entrevista grabada; sin embargo, no autorizaron que sus nombres se consignen en la investigación. Los entrevistados fueron dos ex jefes de la DIVINCRI-Callao (períodos 2016 y 2017), así como tres suboficiales más antiguos de las DEPINCRI-Callao, Bellavista y Ventanilla.

#### **1.7.1 Construcción del cuestionario**

Se elaboró un cuestionario compuesto por 40 preguntas con respuestas en la escala Likert; los primeros 29 ítems responden a la primera variable, Gestión del Conocimiento, y los 11 ítems restantes a la segunda variable Lucha contra el Crimen Organizado.

#### **1.7.2 Operacionalización de las variables**

Con la finalidad de medir la variable de estudio Gestión del Conocimiento, se procedió a definirla operacionalmente, y establecer las dimensiones e indicadores, conforme se presenta en la Tabla 10.

**Tabla 10. Definición operacional de la variable Gestión del Conocimiento**

<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>		
Proceso del conocimiento organizacional que practica la DIVINCRI-Callao, a través de sus Departamentos de Investigación Criminal y Equipo Especial de Investigación de Homicidios, que comprende acciones de socialización, exteriorización, combinación e interiorización de nuevos conocimientos, y que viabiliza las operaciones policiales en la lucha contra el crimen organizado.		
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INDICADORES</b>
SOCIALIZACIÓN	Expresión del conocimiento organizacional mediante el desarrollo de ideas organizacionales, habilidades técnicas e interacción con los usuarios en la DIVINCRI-Callao que viabiliza las operaciones policiales en la lucha contra el crimen organizado	Nivel de desarrollo de ideas organizacionales
		Nivel de desarrollo de habilidades técnicas
		Nivel de interacción con los usuarios
EXTERIORIZACIÓN	Expresión del conocimiento organizacional mediante el uso de metáforas y analogías en la DIVINCRI-Callao que viabiliza las operaciones policiales en la lucha contra el crimen organizado	Nivel de uso de metáforas
		Nivel de uso de analogías
COMBINACIÓN	Expresión del conocimiento organizacional mediante el uso de las TIC, la capacitación, el conocimiento del crimen organizado y la contrastación de investigaciones en la DIVINCRI-Callao que viabiliza las operaciones policiales en la lucha contra el crimen organizado	Nivel de uso de tecnologías de información y comunicaciones
		Nivel de capacitación
		Nivel de conocimiento del crimen organizado
		Nivel de contrastación de investigaciones
INTERIORIZACIÓN	Expresión del conocimiento organizacional mediante la retroalimentación, el registro de experiencias (buenas y malas prácticas) y formulación de protocolos o guías de procedimientos en la DIVINCRI-Callao que viabiliza las operaciones policiales en la lucha contra el crimen organizado	Nivel de retroalimentación
		Nivel de registro de experiencias (buenas y malas prácticas)
		Nivel de formulación de protocolos o guías de procedimientos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De igual forma, para la medición de la variable de estudio Lucha contra el Crimen Organizado, se procedió a definirla operacionalmente y establecer las dimensiones e indicadores, conforme se presenta en la Tabla 11.

**Tabla 11. Definición operacional de la variable Lucha contra el Crimen Organizado**

<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>		
Acción policial realizada por la DIVINCRI-Callao orientada a combatir las diversas modalidades delictivas calificadas como crimen organizado (extorsión, homicidio calificado, TID y otros delitos) con la finalidad de reducir el índice criminal y mejorar la percepción de seguridad ciudadana.		
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>INCIDENCIA CRIMINAL</b>	Acciones delictivas en las modalidades de extorsión, homicidio calificado, TID (TID) y otros delitos calificados como crimen organizado, irrelevantes, producto del accionar policial de la DIVINCRI-Callao	Nivel de incidencia del delito extorsión
		Nivel de incidencia del delito de homicidio
		Nivel de incidencia del delito de TID
		Nivel de incidencia de otros delitos
<b>PERCEPCIÓN CIUDADANA</b>	Condición psicológica de la población, que determina el nivel de confianza en el accionar policial, seguridad ciudadana y desarrollo económico en el Callao.	Nivel de confianza con la acción policial
		Nivel de seguridad ciudadana
		Nivel de desarrollo económico

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 1.7.3 Análisis de validez y confiabilidad

Se construyó el Plan Maestro, expuesto a cuatro expertos en gestión del conocimiento y crimen organizado, quienes dieron la validez de contenido al precuestionario. Asimismo, con la finalidad de establecer el nivel de confiabilidad del instrumento, se administró el precuestionario a veinte policías comprendidos en la muestra; se obtuvo para el Coeficiente Alfa de Cronbach un resultado igual a 0,891, lo cual establece una fuerte confiabilidad, según el cuadro postulado por Cronbach (Hernández *et al.* 2014). En la Tabla 12, se puede observar la escala de confiabilidad de Cronbach.

**Tabla 12. Escala de confiabilidad según J. L. Cronbach**

<b>ESCALA</b>	<b>VALORES</b>		
No es confiable	-1	a	0
Baja confiabilidad	0,01	a	0,49
Moderada confiabilidad	0,5	a	0,75
Fuerte confiabilidad	0,76	a	0,89
Alta confiabilidad	0,9	a	1

Fuente: Hernández *et al.*, 2014.

## **1.8 Análisis e interpretación de datos**

Para el análisis e interpretación de los resultados, se tuvo en cuenta el razonamiento hipotético deductivo. Asimismo, con apoyo de la estadística descriptiva e inferencial, se elaboraron tablas de frecuencias que ayudaron a una mejor interpretación de los resultados.

## **2. Presentación y análisis de resultados**

### **2.1 Presentación de resultados**

Los resultados de la investigación se presentan en tablas de frecuencias por dimensiones de las variables. Este subcapítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la siguiente hipótesis de investigación: «La gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017». Asimismo, establece el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Describir la influencia de la socialización como componente de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017
- Describir la influencia de la externalización como componente de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017
- Evaluar la influencia de la combinación como componente de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017
- Evaluar la influencia de la interiorización como componente de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017
- Proponer la implementación de un protocolo de investigación del crimen organizado

Los resultados obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico conducen al cumplimiento del objetivo general de la investigación: «Establecer la influencia de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal de la Región Policial Callao de 2014 a 2017»; consecuentemente, permitirá contrastar la hipótesis de trabajo para aceptarla o rechazarla, con un alto grado de significación.

### 2.1.1 Resultados del cuestionario administrado

- **Variable X: Gestión del conocimiento**

- **Dimensión: Socialización**

**Tabla 13. Variable X - Gestión del conocimiento - Dimensión: Socialización**

REACTIVOS	ESCALA											
	TD		ED		NO		DA		TA		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Nivel de desarrollo de ideas organizacionales	43	32.58%	48	36.36%	20	15.15%	13	9.85%	8	6.06%	132	100%
	45	34.09%	70	53.03%	5	3.79%	8	6.06%	4	3.03%	132	100%
	23	17.42%	45	34.09%	12	9.09%	32	24.24%	20	15.15%	132	100%
Nivel de desarrollo de habilidades técnicas	42	31.82%	52	39.39%	4	3.03%	23	17.42%	11	8.33%	132	100%
	34	25.76%	43	32.58%	10	7.58%	35	26.52%	10	7.58%	132	100%
	27	20.45%	56	42.42%	19	14.39%	28	21.21%	2	1.52%	132	100%
	33	25.00%	49	37.12%	11	8.33%	28	21.21%	11	8.33%	132	100%
Nivel de interacción con los usuarios	46	34.85%	48	36.36%	16	12.12%	11	8.33%	11	8.33%	132	100%
	34	25.76%	49	37.12%	7	5.30%	27	20.45%	15	11.36%	132	100%
	68	51.52%	37	28.03%	10	7.58%	13	9.85%	4	3.03%	132	100%
<b>SOCIALIZACIÓN</b>	<b>395</b>	<b>29.92%</b>	<b>497</b>	<b>37.65%</b>	<b>114</b>	<b>8.64%</b>	<b>218</b>	<b>16.52%</b>	<b>96</b>	<b>7.27%</b>	<b>1320</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la Tabla 13, se observa que para la dimensión Socialización, con sus indicadores: nivel de desarrollo de ideas organizacionales, nivel de desarrollo de habilidades técnicas y nivel de interacción con los usuarios, la mayoría de los policías respondieron, con un promedio de  $67,57\% = (29,92\% + 37,65\%)$  a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que esos indicadores sean eficientes. En consecuencia, se determina que el nivel de desarrollo de ideas organizacionales, nivel de desarrollo de habilidades técnicas y nivel de interacción con los usuarios, es deficiente.

- **Dimensión – Exteriorización**

**Tabla 14. Variable X - Gestión del conocimiento - Dimensión: Exteriorización**

REACTIVOS	ESCALA											
	TD		ED		NO		DA		TA		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Nivel de uso de metáforas	32	24.24%	65	49.24%	7	5.30%	23	17.42%	5	3.79%	132	100%
	52	39.39%	46	34.85%	6	4.55%	23	17.42%	5	3.79%	132	100%
Nivel de uso de analogías	44	33.33%	55	41.67%	7	5.30%	18	13.64%	8	6.06%	132	100%
	59	44.70%	38	28.79%	8	6.06%	24	18.18%	3	2.27%	132	100%
<b>EXTERIORIZACIÓN</b>	<b>187</b>	<b>35.42%</b>	<b>204</b>	<b>38.64%</b>	<b>28</b>	<b>5.30%</b>	<b>88</b>	<b>16.67%</b>	<b>21</b>	<b>3.98%</b>	<b>528</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la Tabla 14, se observa que para la dimensión Exteriorización, con sus indicadores: nivel de uso de metáforas y nivel de uso de analogías; la mayoría de los policías respondieron, con un

promedio de 74,06% (35,42% +38,64%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que los indicadores citados sean eficientes. En consecuencia, se determina que el nivel de uso de metáforas y nivel de uso de analogías, es deficiente.

○ **Dimensión – Combinación**

**Tabla 15. Variable X - Gestión del conocimiento - Dimensión: Combinación**

REACTIVOS	ESCALA											
	TD		ED		NO		DA		TA		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Nivel de uso de la tecnología y comunicaciones	69	52.27%	43	32.58%	12	9.09%	6	4.55%	2	1.52%	132	100%
	80	60.61%	30	22.73%	11	8.33%	8	6.06%	3	2.27%	132	100%
	42	31.82%	50	37.88%	12	9.09%	19	14.39%	9	6.82%	132	100%
Nivel de capacitación	50	37.88%	51	38.64%	13	9.85%	13	9.85%	5	3.79%	132	100%
	41	31.06%	55	41.67%	14	10.61%	14	10.61%	8	6.06%	132	100%
	74	56.06%	41	31.06%	6	4.55%	7	5.30%	4	3.03%	132	100%
Nivel de conocimiento del crimen organizado	61	46.21%	41	31.06%	9	6.82%	16	12.12%	5	3.79%	132	100%
	36	27.27%	52	39.39%	6	4.55%	25	18.94%	13	9.85%	132	100%
	59	44.70%	42	31.82%	5	3.79%	15	11.36%	11	8.33%	132	100%
Nivel de contrastación de investigaciones	54	40.91%	57	43.18%	6	4.55%	12	9.09%	3	2.27%	132	100%
	50	37.88%	45	34.09%	7	5.30%	19	14.39%	11	8.33%	132	100%
<b>COMBINACIÓN</b>	<b>616</b>	<b>42.42%</b>	<b>507</b>	<b>34.92%</b>	<b>101</b>	<b>6.96%</b>	<b>154</b>	<b>10.61%</b>	<b>74</b>	<b>5.10%</b>	<b>1452</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la Tabla 15, se observa que para la dimensión Combinación, con sus indicadores: nivel de uso de tecnologías de información y comunicaciones, nivel de capacitación, nivel de conocimiento del crimen organizado y nivel de contrastación de investigaciones, la mayoría de los policías respondieron, con un promedio de 77,34% (42,42% + 34,92%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que estos indicadores sean eficientes. En consecuencia, se determina que el nivel de uso de estos indicadores es deficiente.

○ **Dimensión – Interiorización**

**Tabla 16. Variable X - Gestión del conocimiento - Dimensión: Interiorización**

REACTIVOS	ESCALA											
	TD		ED		NO		DA		TA		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Nivel de retroalimentación	23	17.42%	73	55.30%	1	0.76%	18	13.64%	17	12.88%	132	100%
Nivel de registro de experiencias	12	9.09%	79	59.85%	13	9.85%	20	15.15%	8	6.06%	132	100%
Nivel de formulación de protocolos o guías de procedimientos	25	18.94%	58	43.94%	4	3.03%	36	27.27%	9	6.82%	132	100%
	23	17.42%	58	43.94%	3	2.27%	38	28.79%	10	7.58%	132	100%
<b>INTERIORIZACIÓN</b>	<b>83</b>	<b>15.72%</b>	<b>268</b>	<b>50.76%</b>	<b>21</b>	<b>3.98%</b>	<b>112</b>	<b>21.21%</b>	<b>44</b>	<b>8.33%</b>	<b>528</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.



En la Tabla 16, se observa que para la dimensión Interiorización, con sus indicadores: nivel de retroalimentación, nivel de registro de experiencias y nivel de formulación de protocolos o guías de procedimientos, la mayoría de los policías respondieron, con un promedio de 66,48% (15,72% + 50,76%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que los indicadores citados sean eficientes. En consecuencia, se determina que el nivel de retroalimentación, nivel de registro de experiencias y nivel de formulación de protocolos o guías de procedimientos, es deficiente.

**Tabla 17. Variable X: Gestión del conocimiento**

REACTIVOS	ESCALA											
	TD		ED		NO		DA		TA		TOTAL	
	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%
SOCIALIZACIÓN	43	32.58%	48	36.36%	20	15.15%	13	9.85%	8	6.06%	132	100%
	45	34.09%	70	53.03%	5	3.79%	8	6.06%	4	3.03%	132	100%
	23	17.42%	45	34.09%	12	9.09%	32	24.24%	20	15.15%	132	100%
	42	31.82%	52	39.39%	4	3.03%	23	17.42%	11	8.33%	132	100%
	34	25.76%	43	32.58%	10	7.58%	35	26.52%	10	7.58%	132	100%
	27	20.45%	56	42.42%	19	14.39%	28	21.21%	2	1.52%	132	100%
	33	25.00%	49	37.12%	11	8.33%	28	21.21%	11	8.33%	132	100%
	46	34.85%	48	36.36%	16	12.12%	11	8.33%	11	8.33%	132	100%
	34	25.76%	49	37.12%	7	5.30%	27	20.45%	15	11.36%	132	100%
	68	51.52%	37	28.03%	10	7.58%	13	9.85%	4	3.03%	132	100%
EXTERIORIZACIÓN	32	24.24%	65	49.24%	7	5.30%	23	17.42%	5	3.79%	132	100%
	52	39.39%	46	34.85%	6	4.55%	23	17.42%	5	3.79%	132	100%
	44	33.33%	55	41.67%	7	5.30%	18	13.64%	8	6.06%	132	100%
	59	44.70%	38	28.79%	8	6.06%	24	18.18%	3	2.27%	132	100%
COMBINACIÓN	69	52.27%	43	32.58%	12	9.09%	6	4.55%	2	1.52%	132	100%
	80	60.61%	30	22.73%	11	8.33%	8	6.06%	3	2.27%	132	100%
	42	31.82%	50	37.88%	12	9.09%	19	14.39%	9	6.82%	132	100%
	50	37.88%	51	38.64%	13	9.85%	13	9.85%	5	3.79%	132	100%
	41	31.06%	55	41.67%	14	10.61%	14	10.61%	8	6.06%	132	100%
	74	56.06%	41	31.06%	6	4.55%	7	5.30%	4	3.03%	132	100%
	61	46.21%	41	31.06%	9	6.82%	16	12.12%	5	3.79%	132	100%
	36	27.27%	52	39.39%	6	4.55%	25	18.94%	13	9.85%	132	100%
	59	44.70%	42	31.82%	5	3.79%	15	11.36%	11	8.33%	132	100%
	54	40.91%	57	43.18%	6	4.55%	12	9.09%	3	2.27%	132	100%
	50	37.88%	45	34.09%	7	5.30%	19	14.39%	11	8.33%	132	100%
INTERIORIZACIÓN	23	17.42%	73	55.30%	1	0.76%	18	13.64%	17	12.88%	132	100%
	12	9.09%	79	59.85%	13	9.85%	20	15.15%	8	6.06%	132	100%
	25	18.94%	58	43.94%	4	3.03%	36	27.27%	9	6.82%	132	100%
	23	17.42%	58	43.94%	3	2.27%	38	28.79%	10	7.58%	132	100%
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>1281</b>	<b>33.46%</b>	<b>1476</b>	<b>38.56%</b>	<b>264</b>	<b>6.90%</b>	<b>572</b>	<b>14.94%</b>	<b>235</b>	<b>6.14%</b>	<b>3828</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la Tabla 17, se observa que para la variable X Gestión del Conocimiento, con sus dimensiones: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, la mayoría de los policías encuestados respondieron, con un promedio de 72,02% (33,46% + 38,56%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que las dimensiones citadas sean eficientes. En

consecuencia, se determina que la Gestión del Conocimiento con sus dimensiones: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, es deficiente.

- **Variable Y: Lucha contra el crimen organizado**

- **Dimensión - Incidencia criminal**

**Tabla 18. Variable Y: Lucha contra crimen organizado - Dimensión: Incidencia criminal**

REACTIVOS	ESCALA											
	TD		ED		NO		DA		TA		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Nivel de incidencia del delito de extorsión	48	36.36%	55	41.67%	7	5.30%	17	12.88%	5	3.79%	132	100%
Nivel de incidencia del delito de homicidio	58	43.94%	49	37.12%	9	6.82%	14	10.61%	2	1.52%	132	100%
Nivel de incidencia del TID	53	40.15%	56	42.42%	8	6.06%	12	9.09%	3	2.27%	132	100%
Nivel de incidencia de otros delitos	55	41.67%	51	38.64%	7	5.30%	16	12.12%	3	2.27%	132	100%
<b>INCIDENCIA CRIMINAL</b>	<b>214</b>	<b>40.53%</b>	<b>211</b>	<b>39.96%</b>	<b>31</b>	<b>5.87%</b>	<b>59</b>	<b>11.17%</b>	<b>13</b>	<b>2.46%</b>	<b>528</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la Tabla 18, se observa que, para la dimensión Incidencia Criminal, con sus indicadores: nivel de incidencia del delito de extorsión, nivel de incidencia del delito de homicidio, nivel de incidencia del TID y nivel de incidencia de otros delitos, la mayoría de los policías respondieron, con un promedio de 80,49% (40,53% + 39,96%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que los indicadores citados hayan disminuido. Por lo tanto, se determina que el nivel de incidencia del delito de extorsión, el nivel de incidencia del delito de homicidio, el nivel de incidencia del TID y el nivel de incidencia de otros delitos no ha disminuido.

- **Dimensión – Percepción ciudadana**

**Tabla 19. Variable Y: Lucha contra crimen organizado-Dimensión: Percepción ciudadana**

REACTIVOS	ESCALA											
	TD		ED		NO		DA		TA		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Nivel de confianza con la acción policial	64	48.48%	40	30.30%	1	0.76%	19	14.39%	8	6.06%	132	100%
	44	33.33%	51	38.64%	8	6.06%	21	15.91%	8	6.06%	132	100%
Nivel de seguridad ciudadana	36	27.27%	63	47.73%	8	6.06%	23	17.42%	2	1.52%	132	100%
	58	43.94%	46	34.85%	8	6.06%	19	14.39%	1	0.76%	132	100%
	55	41.67%	49	37.12%	8	6.06%	12	9.09%	8	6.06%	132	100%
Nivel de desarrollo económico	61	46.21%	48	36.36%	7	5.30%	14	10.61%	2	1.52%	132	100%
	60	45.45%	42	31.82%	5	3.79%	17	12.88%	8	6.06%	132	100%
<b>PERCEPCIÓN CIUDADANA</b>	<b>378</b>	<b>40.91%</b>	<b>339</b>	<b>36.69%</b>	<b>45</b>	<b>4.87%</b>	<b>125</b>	<b>13.53%</b>	<b>37</b>	<b>4.00%</b>	<b>924</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la Tabla 19, se observa que, para la dimensión Percepción Ciudadana, con sus indicadores: nivel de confianza con la acción policial, nivel de seguridad ciudadana y nivel de desarrollo económico; la mayoría de los policías respondieron, con un promedio de 77,60% (40,91% + 36,69%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que los indicadores citados hayan mejorado. Por lo tanto, se determina que el nivel de confianza con la acción policial, el nivel de seguridad ciudadana y el nivel de desarrollo económico no han mejorado.

**Tabla 20. Variable Y: Lucha contra el crimen organizado**

REACTIVOS	ESCALA											
	TD		ED		NO		DA		TA		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
INCIDENCIA CRIMINAL	48	36.36%	55	41.67%	7	5.30%	17	12.88%	5	3.79%	132	100%
	58	43.94%	49	37.12%	9	6.82%	14	10.61%	2	1.52%	132	100%
	53	40.15%	56	42.42%	8	6.06%	12	9.09%	3	2.27%	132	100%
	55	41.67%	51	38.64%	7	5.30%	16	12.12%	3	2.27%	132	100%
PERCEPCIÓN CIUDADANA	64	48.48%	40	30.30%	1	0.76%	19	14.39%	8	6.06%	132	100%
	44	33.33%	51	38.64%	8	6.06%	21	15.91%	8	6.06%	132	100%
	36	27.27%	63	47.73%	8	6.06%	23	17.42%	2	1.52%	132	100%
	58	43.94%	46	34.85%	8	6.06%	19	14.39%	1	0.76%	132	100%
	55	41.67%	49	37.12%	8	6.06%	12	9.09%	8	6.06%	132	100%
	61	46.21%	48	36.36%	7	5.30%	14	10.61%	2	1.52%	132	100%
	60	45.45%	42	31.82%	5	3.79%	17	12.88%	8	6.06%	132	100%
<b>LUCHA C/ CRIMEN ORGANIZADO</b>	592	40.77%	550	37.88%	76	5.23%	184	12.67%	50	3.44%	1452	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la Tabla 20, se observa que, para la variable Y Lucha contra el Crimen Organizado, con sus dimensiones: Incidencia Criminal y Percepción Ciudadana, la mayoría de los policías encuestados respondieron con un promedio de 78,65% (40,77% + 37,88%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” que la incidencia criminal haya disminuido, y que la percepción ciudadana con respecto a la seguridad ciudadana haya mejorado.

## 2.2 Contraste de hipótesis

Para contrastar las hipótesis planteadas, se usó el chi-cuadrado de Pearson, pues los datos para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica. Esta prueba nos permite determinar si el comportamiento de las categorías de una variable presenta diferencias estadísticamente significativas. Para establecer la diferencia a través del programa estadístico SPSS, debemos partir de la teoría de que no existe relación entre las variables de la tabla de contingencia (hipótesis nula); es decir, debemos asumir que los resultados de las categorías de una variable no se ven afectados o influenciados por las categorías de la segunda variable.

El estadístico que se usa en esta prueba es la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

**Donde**

$\chi^2$  = Chi-cuadrado

$O_I$  = Frecuencia observada

$E_I$  = Frecuencia esperada

La estadística chi-cuadrado de Pearson es adecuada porque puede utilizarse con variables de clasificación o cualitativas como la presente investigación. Esta prueba nos indica si existe o no relación entre las variables. El criterio para la contratación de la hipótesis se define así: si  $\chi^2_{Calculado}$  es mayor que  $\chi^2_{Teórico}$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación; en caso contrario, si  $\chi^2_T$  es mayor que  $\chi^2_C$ , se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.

Para efectuar los contrastes de hipótesis, se tendrá en cuenta el nivel de significación y el grado de libertad (gl) según corresponda y la tabla teórica del chi-cuadrado de Pearson. De acuerdo a la tabla teórica chi-cuadrado de Pearson, para un nivel de significancia igual a 0,000 y 4 (gl); corresponde un ( $\chi^2$ ) igual a 18,4662.

### 2.2.1 Primera hipótesis específica

- **Ho1:** La socialización como componente de la gestión del conocimiento no influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.
- **Ha1:** La socialización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.

**Tabla 21. Prueba chi-cuadrado Socialización vs. Lucha contra el Crimen Organizado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33,731 <sup>a</sup>	4	,000
N de casos válidos	132		

a. Una casilla (11,1%) ha esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,89.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo al valor obtenido y a la Tabla 21, se establece que el chi-cuadrado calculado (33,731) es mayor que el chi-cuadrado teórico (18,467); por lo tanto, con un nivel de significancia del 0.000 y 4 gl, concluimos que la socialización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.

### 2.2.2 Segunda hipótesis específica

- **Ho2:** La exteriorización como componente de la gestión del conocimiento no influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.
- **Ha2:** La exteriorización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.

**Tabla 22. Prueba chi-cuadrado Exteriorización vs. Lucha contra el Crimen Organizado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,362 <sup>a</sup>	4	,015
N de casos válidos	132		

a. 0 casillas (0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. El recuento mínimo esperado es 5,61.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo al valor obtenido y a la Tabla 22, se establece que el chi-cuadrado calculado (12,362) es mayor que el chi-cuadrado teórico (11,928); por lo tanto, con un nivel de significancia del 0.015 y 4 gl, concluimos que la exteriorización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.

### 2.2.3 Tercera hipótesis específica

- **Ho3:** La combinación como componente de la gestión del conocimiento no influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.
- **Ha3:** La combinación como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.

**Tabla 23. Prueba chi-cuadrado Combinación vs. Lucha contra el Crimen Organizado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson N de casos válidos	28,736 <sup>a</sup> 132	4	,000

a. Dos casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. El recuento mínimo esperado es 3,17.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al valor obtenido y a la Tabla 23, se establece que el chi-cuadrado calculado (28,736) es mayor que el chi-cuadrado teórico (18,4662); por lo tanto, con un nivel de significancia del 0.000 y 4 gl, concluimos que la combinación como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao, del 2014 al 2017.

#### 2.2.4 Cuarta hipótesis específica

- **Ho4:** La interiorización como componente de la gestión del conocimiento no influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.
- **Ha4:** La interiorización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.

**Tabla 24. Prueba chi-cuadrado Interiorización vs. Lucha contra el Crimen Organizado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson N de casos válidos	28,885 <sup>a</sup> 132	4	,000

a. 0 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. El recuento mínimo esperado es 2,30.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo al valor obtenido y a la Tabla 24, se establece que el chi-cuadrado calculado (28,885) es mayor que el chi-cuadrado teórico (18,4662); por lo tanto, con un nivel de significancia del 0.000 y 4 gl, concluimos que la interiorización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.

#### 2.2.5 Hipótesis general

- **Ho:** La gestión del conocimiento no influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal de la Región Policial Callao de 2014 a 2017.

- **Ha:**La gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal de la Región Policial Callao de 2014 a 2017.

**Tabla 25. Prueba chi-cuadrado Gestión del Conocimiento vs Lucha contra el Crimen Organizado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson N de casos válidos	18,926 <sup>a</sup> 132	4	,001

a. 1 casillas (11,1) Tiene una frecuencia esperada inferior a 5. El recuento mínimo esperado es 4,32.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo al valor obtenido y a la Tabla 25, se establece que el chi-cuadrado calculado (18,926) es mayor que el chi-cuadrado teórico (18,4662); por lo tanto, con un nivel de significancia del 0.001 y 4 gl, concluimos que la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal de la Región Policial Callao de 2014 a 2017.

## 2.3 Resultados de las entrevistas

Los resultados de las entrevistas se presentan en el Anexo 12. Fueron entrevistas a cinco efectivos policiales, dos que prestaron y tres que aún prestan servicios en la DIVINCRI-Callao: E-1 (exjefe DIVINCRI-Callao-2016), E-2 (exjefe DIVINCRI-Callao-2017), E-3 (suboficial más antiguo DEPINCRI-Callao), E-4 (suboficial más antiguo DEPINCRI-Bellavista) y E-5 (suboficial más antiguo DEPINCRI-Ventanilla).

## 2.4 Análisis de resultados y hallazgos

### 2.4.1 El proceso de socialización y su influencia en la lucha contra el crimen organizado

La realidad problemática pone en evidencia la deficiente labor de investigación contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao (DIVINCRI-C) de 2014 a 2017 como consecuencia de una deficiente preparación e infraestructura inadecuada en las escuelas de formación para el desarrollo de habilidades y destrezas técnicas para el desempeño de la función policial, así como la carencia de ejemplos y modelos de buenas prácticas que aprender e imitar con respecto a la investigación del delito y crimen organizado, conforme se señala en el *Diagnóstico Situacional - 2016* de la Región Policial Callao (REGPOL-Callao) y que, guarda relación con la teoría de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999). Similar realidad estableció Romero (2017), en la investigación expuesta en los antecedentes del presente trabajo,

quien precisó que en la División de Investigación de Robos se observan limitaciones en cuanto al profesionalismo del personal en investigación.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario corroboran esta realidad empírica para la dimensión socialización con sus indicadores: nivel de desarrollo de ideas organizacionales, nivel de desarrollo de habilidades técnicas y nivel de interacción con los usuarios, al haberse determinado que la mayoría de los policías respondieron, con un promedio de 67,57% (29,92% + 37,65%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que esos indicadores sean eficientes. Por lo tanto, se determinó que el proceso de socialización es deficiente. Estos resultados a la vez son corroborados por todos los entrevistados, quienes señalan que existe una significativa carencia de efectivos y de expertos en investigación criminal, por lo que la experiencia que se percibe de sus compañeros y la que generan los policías jóvenes es limitada. Asimismo, los entrevistados 1 y 2 (ex jefes de las DIVINCRI-C) señalaron que son los jefes de Unidad los que interactúan con su personal para buscar soluciones al problema criminal, situación que en la práctica no es planificada a mediano y largo plazo, debido a que los jefes y oficiales son cambiados de colocación anualmente a diferentes unidades policiales.

Asimismo, el entrevistado 1 agregó que desde hace cinco años la Policía Nacional del Perú (PNP) viene reclutando mayor cantidad de policías a través de sus escuelas de formación, lo que explica que los efectivos policiales asignados a la DIVINCRI-C tengan poca experiencia en investigación criminal. El entrevistado 3 indicó que también contribuye a la deficiente labor policial la parsimonia, distracción y falta de motivación del personal joven e inexperto. Los entrevistados 4 y 5 afirmaron que los jefes y oficiales en muy pocas oportunidades solicitan sugerencias y opiniones para mejorar la investigación del delito. Finalmente, la mayoría de los entrevistados coincidieron en señalar que, por su propia función y carga laboral, tienen poca interacción con la población en general; generalmente solo lo hacen con los agraviados, los testigos, y con algunos informantes y colaboradores para obtener información de interés policial.

En este contexto, se considera a Nonaka y Takeuchi (1999), quienes precisan que la socialización es un proceso de intercambio de experiencias mediante la observación, imitación o la práctica, y en él se producen los modelos mentales y las habilidades técnicas (conocimiento tácito). En la DIVINCRI-C, sí se observa este proceso de conversión del conocimiento durante el ejercicio de la labor policial, en el cual la función de maestro la ejercen aquellos que tienen mayor tiempo de servicios, quienes, sobre la base de sus acciones, ejecutarán el proceso de socialización en los jóvenes policías de esta unidad policial. Es importante señalar que este proceso se lleva de forma empírica, sin ninguna metodología o estrategia de implementación; por lo tanto, se infiere que el



resultado no será óptimo y, por consiguiente, la DIVINCRI-C no podrá mejorar su labor de investigación criminal. Estas afirmaciones han sido corroboradas por el exjefe de esta División de Investigación Criminal - 2017, quien señaló que el Equipo Especial de Investigación contra el Crimen Organizado, creado durante su gestión, carece de personal suficiente y especializado.

Con respecto al resultado obtenido para la segunda variable (Lucha contra el Crimen Organizado), con sus dimensiones: Incidencia Criminal y Percepción Ciudadana; la mayoría de los encuestados respondieron con un promedio de 78,65% (40,77% + 37,88%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” que la incidencia criminal haya disminuido, y que la percepción ciudadana con respecto a la seguridad ciudadana haya mejorado. Por lo tanto, la lucha contra el crimen organizado en el Callao no es óptima. Los resultados de la segunda variable serán tomados en cuenta en los siguientes análisis, es decir, en aquellos correspondientes a los procesos de conversión del conocimiento: exteriorización, combinación e interiorización, puesto que cada una de estas dimensiones es contrastada con esta segunda variable.

Se ha señalado en el marco teórico que la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional precisa el concepto de “grupo delictivo organizado” como un grupo organizado de tres o más personas con un cierto tiempo de actuación y que desarrolle sus actividades ilícitas de forma concertada, para conseguir, directa o indirectamente, un beneficio económico u otro de carácter material (Resolución 55/25 de la Asamblea General, 2000). Este concepto también lo sigue Páucar (2016), quien señala que la criminalidad organizada es el desarrollo permanente, dinámico y evolutivo de actividades ilegales en el nivel local e internacional, a través de estructuras organizacionales jerárquicas o flexibles, conocimiento teórico que se refleja de manera deficiente en la DIVINCRI-C, al observarse que, además de una baja producción operativa contra crimen organizado, confunde a las bandas con las organizaciones criminales, registrándolas como “organizaciones o bandas criminales”.

Realizado el contraste de hipótesis estadístico con el chi-cuadrado de Pearson (bondad de independencia), con un nivel de significancia de 0,000 y 4 grados de libertad (gl), se concluye que la socialización como componente de la GC influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017. En este sentido, integrados la realidad problemática, y el análisis teórico y estadístico, se establece que la socialización como proceso de la GC influye negativa y significativamente en la lucha contra el crimen organizado en la REGPOL-Callao.

#### **2.4.2 El proceso de exteriorización y su influencia en la lucha contra el crimen organizado**

El *Diagnóstico Situacional-2016* de la REGPOL-Callao también estableció la falta de liderazgo del personal de oficiales y suboficiales PNP para motivar y obtener del personal policial el máximo rendimiento, situación que se relaciona con el proceso de exteriorización señalado por Nonaka y Takeuchi (1999). En la DIVINCRI-C, existe gran dificultad de transmitir el conocimiento mediante la palabra y de forma escrita. De igual forma, Arbaiza *et al.* (2017) determinaron que el modelo teórico de gestión del conocimiento cuenta con cinco pilares: liderazgo, cultura, tecnología, personas y medición; los dos primeros están relacionados con el proceso de exteriorización.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario corroboran esta realidad empírica para la dimensión exteriorización con sus indicadores: nivel de uso de metáforas y nivel de uso de analogías, al haberse determinado que la mayoría de los policías respondieron con un promedio del 74,06% (35,42% + 38,64%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que estos indicadores sean eficientes. Por lo tanto, se determina que la dimensión Exteriorización como proceso de la gestión del conocimiento es deficiente. Este resultado es corroborado por los entrevistados 3, 4 y 5, quienes señalaron que los jefes no los motivan ni los ayudan a expresar de manera explícita el conocimiento tácito que poseen en materia del crimen organizado; en cambio, los entrevistados 1 y 2 precisaron que sí se motiva al personal, versión que es contraria a los resultados obtenidos. Esta situación se explicaría cuando se identifica a los entrevistados que fueron jefes de la DIVINCRI-C y, por lo tanto, no aceptarían la realidad observable de que no se motiva al personal en forma general.

La exteriorización es un proceso de la GC que se expone a través de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Esta afirmación es postulada por Emig (1983) al expresar que escribir es un acto de exteriorización del conocimiento tácito. En la DIVINCRI-C, no se motiva al personal mediante el uso de metáforas o analogías; tampoco existen manuales o agendas en los que el personal haya perennizado sus experiencias (buenas y malas prácticas) sobre la investigación del delito y crimen organizado, que resultan necesarios para que los jóvenes policías puedan ilustrarse y asimilar conocimientos. En este contexto, Romero (2017) encontró, en su investigación llevada a cabo en la División de Investigación de Robos, que sus procedimientos son deficientes debido a la carencia de manuales de la especialidad.

Los resultados son corroborados por Arambarri (2012), quien determinó una nueva metodología de evaluación basado en los criterios de la mejora continua, que se fundamenta en nueve

elementos claves en la organización: personas, innovación, comunicación, aprendizaje, trabajo en equipo, liderazgo, cultura, formación y tecnología como medios para la exteriorización del conocimiento. De igual manera, Kereki (2003) verificó los resultados al determinar que un modelo moderno de creación de entornos de aprendizaje debe utilizar modernas técnicas de ingeniería y de gestión del conocimiento, integrando conceptos basados en la GC, como las memorias institucionales y modelos para viabilizar la exteriorización del conocimiento.

Respecto a la incidencia delictiva en la Región del Callao, que comprende hechos relacionados con la delincuencia común y organizada, se ha determinado que esta continúa en aumento e incide en la comisión de delitos graves y violentos como la extorsión, homicidio calificado, robo agravado, tráfico ilícito de drogas, entre otros delitos contemplados en el artículo 3 de la Ley N° 30077-Ley Contra el Crimen Organizado, que afectan la seguridad ciudadana, conforme figura en las estadísticas sobre el nivel de victimización en la Región del Callao (INEI-Enero 2018), denuncias-por delitos y producción operativa en la REGPOL-Callao, y en los datos de la Dirección General Contra el Crimen Organizado (DGCCO 2017) del Ministerio del Interior.

Realizado el contraste de hipótesis estadístico con el chi-cuadrado de Pearson (bondad de independencia), con un nivel de significancia del 0.015 y 4 gl, se concluye que la exteriorización como componente de la GC influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017. En este sentido, integrado el análisis teórico y estadístico, se establece que la exteriorización como proceso de la GC influye negativa y significativamente en la lucha contra el crimen organizado en la REGPOL-Callao.

#### **2.4.3 El proceso de combinación y su influencia en la lucha contra el crimen organizado**

De igual forma, el *Diagnóstico Situacional 2016* de la REGPOL-Callao estableció la carencia de equipos electrónicos y medios sofisticados que sirven no solo para combatir el crimen, sino también como medio para transmitir o gestionar el conocimiento. No se puede combatir a las O/C si no se cuenta los equipos necesarios para obtener, procesar (sistematizar) y distribuir la información de su existencia y accionar delictivo. Por ende, tampoco se cuenta con personal debidamente capacitado y especializado en el manejo y uso de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), pese a que es de suma importancia contar con dichos equipos para compartir conocimientos con otros órganos de inteligencia y de investigación, así como para el desarrollo de actividades de Inteligencia Operativa Policial propuestas por Jiménez (2000). Esta deficiencia tecnología se viene presentando en la DIVINCRI-REGPOL-C.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario corroboran esta realidad empírica para la dimensión Combinación con sus indicadores: nivel de uso de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), nivel de capacitación, nivel de conocimiento del crimen organizado y nivel de contrastación de investigaciones, al haberse determinado que la mayoría de los policías respondieron, con un promedio de 77,34% (42,42% + 34,92%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que estos indicadores sean eficientes. Por lo tanto, se determina que la dimensión Combinación es deficiente. Estos resultados son corroborados por todos los entrevistados, quienes resaltaron la carencia de recursos tecnológicos modernos y que no se ha capacitado al personal en inteligencia e investigación policial contra el crimen organizado. Los entrevistados 1 y 2 afirmaron que no se programó la capacitación de sus efectivos debido a la falta de personal para el trabajo policial, mientras que los entrevistados 3, 4 y 5 coincidieron en que no se practica ni se cuenta con inteligencia para investigar a las organizaciones criminales.

Nonaka y Takeuchi (1999) señalaron que este proceso implica la combinación de distintos eventos de conocimiento explícito; es ejecutado cuando las personas interactúan, intercambian y combinan conocimientos por diferentes medios, como documentos, juntas, diálogos por teléfono o redes computarizadas de comunicación. En ese mismo sentido, Benavides y Quintana (2003) indicaron que las tecnologías de la información son utilizadas para adquirir, almacenar y distribuir conocimiento. Se puede observar que estos presupuestos teóricos se cumplen de manera deficiente y de forma empírica en la DIVINCRI-C; son parte del problema la falta de recursos tecnológicos modernos y el desconocimiento de su empleo, lo que dificulta la sistematización de las informaciones, el registro de experiencias (buenas y malas prácticas) policiales y la transmisión del conocimiento a todo el personal involucrado en la investigación del crimen organizado de esta Unidad Policial.

Realizado el contraste de hipótesis estadístico con el chi-cuadrado de Pearson (bondad de independencia), con un nivel de significancia del 0.000 y 4 gl, se concluye que la combinación como componente de la GC influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017. En este sentido, integrado el análisis teórico y estadístico, se establece que la combinación como proceso de la GC influye negativa y significativamente en la lucha contra el crimen organizado en la REGPOL-Callao.

#### **2.4.4 El proceso de interiorización y su influencia en la lucha contra el crimen organizado**

Nonaka y Takeuchi (1999) dejaron claro que el proceso de interiorización se presenta en todos los procesos del conocimiento organizacional, como la socialización, la exteriorización y la

combinación; en este contexto, el *Diagnóstico Situacional 2016* de la REGPOL-Callao estableció que el personal policial demuestra miedo en las intervenciones a causa del desconocimiento de la normativa vigente. Este hecho podría ocasionar problemas para enfrentar y combatir de manera decidida la delincuencia común y organizada, más aún si la teoría de la GC precisa que la interiorización está relacionada con el “aprender haciendo”, lo cual se da sobre la base de la experiencia de los policías expertos, o la lectura de manuales, protocolos o guías de procedimientos elaboradas en virtud de la evaluación de las operaciones policiales.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario corroboran esta realidad empírica para la dimensión Interiorización con sus indicadores: nivel de retroalimentación, nivel de registro de experiencias y nivel de formulación de protocolos o guías de procedimientos, al haberse establecido que la mayoría de los policías respondieron, con un promedio de 66,48% (15,72% + 50,76%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que los indicadores citados sean eficientes. Por lo tanto, se determina que la dimensión Interiorización es deficiente. Estos resultados son corroborados por todos los entrevistados, quienes señalaron que no se han escrito manuales, protocolos o guías de procedimientos como modelos para combatir el crimen organizado en el Callao.

Según Nonaka y Takeuchi (1999), las experiencias son interiorizadas con base en el conocimiento tácito de las personas por medio de la socialización, la exteriorización y la combinación, como modelos mentales. Es importante que el conocimiento tácito se socialice con otros efectivos de la organización policial mediante la palabra o la escritura, como conferencias, manuales, etc., lo que genera de esta manera la “espiral del conocimiento”. Cabe recalcar que la interiorización también se produce sin necesidad de reexperimentar las vivencias de otros efectivos policiales. Al respecto, los entrevistados 1 y 2 precisaron que el personal generalmente aprende de la narración de experiencias y “casuísticas” policiales, mientras que los entrevistados 3 y 4 señalaron que el trabajo es rutinario y no se realiza la evaluación de los casos investigados.

Realizado el contraste de hipótesis estadístico con el chi-cuadrado de Pearson (bondad de independencia), con un nivel de significancia del 0.000 y 4 gl, concluimos que la interiorización como componente de la GC influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017. En este sentido, integrado el análisis teórico y estadístico, se establece que la interiorización como proceso de la GC influye negativa y significativamente en la lucha contra el crimen organizado en la REGPOL-Callao.

Como ya se ha observado, los procesos de GC sí se llevan a cabo en la DIVINCRI-C, pero de forma empírica y limitada. Además, los entrevistados señalaron que, si bien se exponen algunas experiencias y casuísticas policiales, estas generalmente lo hacen solamente los jefes o los más expertos de forma empírica, sin seguir un proceso o metodología de trabajo. Como casos particulares, figuran los coroneles PNP (r) Alberto Zevallos Ale y Benedicto Jiménez Baca, quienes escribieron sus experiencias en homicidios y terrorismo en los libros *Homicidio, suicidio y otras muertes* y *Teoría y método de inteligencia operativa policial aplicada a la lucha contra el terrorismo*; no se encontró evidencia de otros efectivos policiales que hayan escrito sus experiencias respecto de la investigación policial del delito. En consecuencia, poco se ha escrito sobre las experiencias o buenas prácticas policiales para la lucha contra la delincuencia y el crimen organizado.

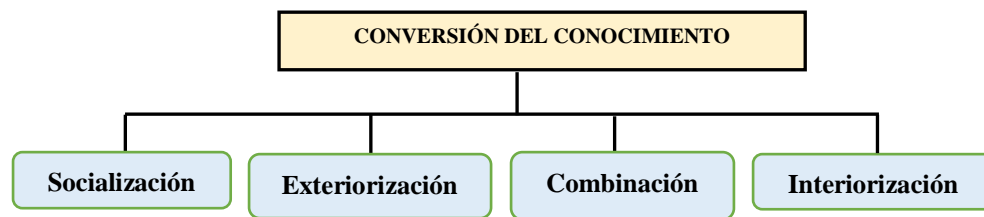
En este contexto, es relevante canalizar el resultado de la presente investigación, al haberse establecido que la teoría de Nonaka y Takeuchi (1999) es utilizada empíricamente por la DIVINCRI-C y sí es posible implementarla doctrinariamente. Como referencia, se tiene que en la REGPOL-La Libertad, el año 2014, se implementó la estrategia de los “megaoperativos” con resultados favorables para la investigación y desarticulación de diversas organizaciones criminales (O/C), haciendo empleo de la inteligencia operativa policial y como principio el trabajo conjunto entre los diferentes órganos de Inteligencia y el Equipo Especial de Investigación contra el Crimen Organizado de esta jurisdicción policial, bajo el liderazgo del Jefe de la REGPOL. Por ello, es significativo elaborar un protocolo para la investigación del crimen organizado considerando la teoría aludida y las buenas prácticas policiales, a fin de que pueda diseñarse los procedimientos al detalle, tomando en cuenta los aspectos doctrinarios que se plantean en la propuesta.

## Capítulo VI. Propuesta. “Protocolo de investigación contra el crimen organizado”

### 1. Bases para la formulación del protocolo, considerando la teoría de las cuatro formas de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999)

A continuación, en el Gráfico 2, se observan las cuatro formas de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999).

**Gráfico 2. Las cuatro formas de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999)**



Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999.  
Elaboración: Propia.

#### 1.1 Socialización (de tácito a tácito)

La socialización es un proceso que consiste en compartir experiencias. Comprende los modelos mentales y habilidades técnicas.

- Se materializa mediante el diálogo entre el personal de la Región Policial (REGPOL) para la producción de inteligencia y desarticulación de organizaciones criminales (O/C); asimismo, a través del diálogo con integrantes de otras instituciones que investigan el crimen organizado (CO).
- Se identifica a efectivos con habilidades especiales (agentes, analistas e investigadores) para la creación de Equipos Especiales de Investigación contra el Crimen Organizado (EEICO).
- Se transmiten y aprehenden los conocimientos a través de charlas y reuniones de trabajo, así como mediante la observación, la imitación y la práctica de actividades de inteligencia operativa (inteligencia más investigación) contra el CO.
- Se orienta el esfuerzo de búsqueda y se realiza la búsqueda de las informaciones sobre la existencia y accionar de las O/C, mediante la identificación y contacto con agraviados, testigos y colaboradores (informantes y confidentes).

#### 1.2 Exteriorización (de tácito a explícito)

Este proceso consiste en la exposición explícita del conocimiento mediante conceptos, modelos, metáforas, analogías, etc.

- Se manifiesta mediante la exposición escrita del conocimiento del policía con respecto a su experiencia y operatoria contra el CO. Los conceptos, hipótesis y modelos operacionales son materializados en diversos documentos de inteligencia y de investigación criminal.
- Se emplean metáforas y analogías (eslóganes), palabras clave, lenguaje y terminología policial para motivar, facilitar y compartir conocimientos con los policías jóvenes e inexpertos; con ello, se optimiza la lucha contra el CO.

### **1.3 Combinación (de explícito de explícito)**

Consiste en la interacción, intercambio y combinación de conocimientos mediante documentos, juntas, diálogos y tecnología. Las bases de datos y redes de comunicación viabilizan este proceso.

- Este proceso implica la sistematización de conceptos y genera nuevos conocimientos: conceptos o modelos. En la PNP, la combinación de la inteligencia básica (de archivo) con la inteligencia actual permite la producción de la inteligencia predictiva contra el CO.
- El empleo de las TIC es esencial, así como el uso de equipos modernos y *software* especiales para la obtención, procesamiento y difusión del conocimiento sobre CO.
- La implementación de archivos computarizados y bases de datos (BD), a cargo de una Central de Análisis contra el Crimen Organizado (CEANCO), con acceso a diversas fuentes de información, facilita el proceso de gestión del conocimiento en materia del CO.
- La capacitación del personal en Inteligencia, Investigación e Inteligencia Operativa Policial es fundamental, debido a que facilita el conocimiento de las O/C (integrantes, zona de operaciones, modus operandi) y de la operatoria policial para combatirlos.
- El registro y la evaluación adecuada de casos simples facilitarán el planeamiento estratégico y el desarrollo de investigaciones complejas contra el CO.

### **1.4 Interiorización (de explícito de tácito)**

Este proceso está relacionado con el “aprender-haciendo”. No es necesario reexperimentar las vivencias: se aprende de la lectura de documentos, manuales y conferencias.

- La evaluación y el registro de experiencias (buenas y malas prácticas) de lucha contra el CO contribuyen a la conversión del conocimiento escrito (explícito) en conocimiento tácito, lo que está relacionado con el “aprender-haciendo”.
- Los manuales, protocolos o guías de procedimientos policiales facilitan la interiorización de los conocimientos. Los documentos de inteligencia y de investigación criminal, debidamente registrados y sistematizados, sirven de guía y modelo para lucha contra el CO.



- La actuación firme y correcta, el trabajo eficiente y eficaz, y los logros operacionales contra el CO (desarticulación de O/C) evidencian la interiorización de los conocimientos.

Los contenidos del conocimiento interactúan en la espiral del conocimiento, que se inicia a nivel individual y luego pasa por todas las áreas comprometidas de la organización policial, incluso a nivel inter organizacional.

## **2. Desarrollo del protocolo de investigación del crimen organizado**

### **2.1 Objetivo**

Establecer los procedimientos de investigación contra el crimen organizado.

### **2.2 Finalidad**

- Uniformar criterios para la ejecución de actividades de inteligencia e investigación policial que permitan la desarticulación de organizaciones criminales.
- Evitar omisiones durante la ejecución de las investigaciones orientadas a la desarticulación de organizaciones criminales.

### **2.3 Alcance**

Los procedimientos establecidos en el presente protocolo alcanzan al personal de las Regiones Policiales que ejecutan investigaciones contra el crimen organizado.

### **2.4 Base legal**

- Constitución Política del Perú de 1993
- Ley 30077 - Ley contra el Crimen Organizado y sus modificatorias
- Decreto Legislativo N° 1244, Decreto que Fortalece Lucha contra el Crimen Organizado y la Tenencia Ilegal de Armas
- Ley 27378 - Ley que Establece Beneficios por Colaboración Eficaz en el Ámbito de la Criminalidad Organizada
- Decreto Legislativo N° 1267- Ley de la Policía Nacional del Perú
- Decreto Supremo N° 026-2017-IN.- Reglamento de la Ley de la Policía Nacional del Perú
- Decreto Legislativo 957 Código Procesal Penal

- Decreto Legislativo 635 Código Penal
- Manual de derechos humanos aplicados a la función policial (Ministerio del Interior [Mininter] 2006)
- Guía de actuación conjunta contra la delincuencia y crimen organizado (PJ, MP, MI y MJDH)

## **2.5 Procedimiento de búsqueda de información por personal de inteligencia de la región policial**

### **2.5.1 Orientación del esfuerzo de búsqueda y colección de información**

- **Orientación del esfuerzo de búsqueda (OEB)**
  - Difundida una noticia sobre la existencia y accionar de organizaciones criminales en cualquier jurisdicción regional, provincial y/o distrital, el órgano y/o grupos de inteligencia de la Región Policial (REGPOL) orientan el esfuerzo de búsqueda para verificar la veracidad de la información.
  - Es importante que, en esta fase, el personal de inteligencia (agentes y analistas) haya logrado crear modelos mentales, técnicas y habilidades en la búsqueda de información relevante para la investigación del crimen organizado.
  - En todo caso, el jefe de la Oficina de Inteligencia (OFINTE), el personal experto en Inteligencia y los analistas de la Central de Análisis contra el Crimen Organizado (CEANCO-OFINTE) orientan el esfuerzo de búsqueda de información y fortalecen las destrezas y habilidades técnicas del personal de inteligencia; solo así, se logrará la identificación con los objetivos trazados, el trabajo en equipo, y exponer de manera clara y efectiva la información.
- **Colección y acopio de información**

La colección y el acopio de información son actividades de inteligencia que se realizan en función de la información requerida y el conocimiento que se obtenga de las fuentes de información por parte del personal de inteligencia sobre determinado caso específico. Su resultado preliminar permitirá la formulación del respectivo Plan de Trabajo (P/T).

### **2.5.2 Búsqueda de información**

La búsqueda de información es la fase del ciclo de producción de inteligencia ejecutada por los agentes y analistas sobre la base del P/T. La calidad de los resultados dependerá de la orientación del jefe de unidad o del equipo de trabajo, así como del personal experto mediante el uso de

metáforas, analogías, conceptos y modelos de trabajo que le permitan viabilizar las labores de búsqueda de información. Esta fase se caracteriza por la máxima explotación de las fuentes de información (abiertas y cerradas) por parte del personal de inteligencia, y el empleo de equipos y técnicas especiales de inteligencia.

### **2.5.3 Procesamiento preliminar de las informaciones para desarrollar un caso de crimen organizado**

El procesamiento preliminar de las informaciones está a cargo de los analistas de la Central de Análisis contra el Crimen Organizado (CEANCO-OFINTE-REGPOL). Se requiere que se practique la interacción, intercambio y combinación de conocimientos mediante el uso de diversos documentos de inteligencia, reuniones de trabajo y diálogo entre el personal de inteligencia de la Unidad. El uso de las TIC es relevante para la sistematización de la información, la creación de base de datos sobre el crimen organizado y el establecimiento de redes de comunicación para compartir la información.

### **2.6 Decisión para el desarrollo de un caso de crimen organizado**

- Sobre la base de la información preliminarmente procesada por la CEANCO, atendiendo las acciones previas de inteligencia y observancia a la Ley 30077 – Ley contra el Crimen Organizado, el jefe de la OFINTE, con conocimiento del jefe de la REGPOL, decide y autoriza las coordinaciones respectivas con el Equipo Especial de Investigación contra el Crimen Organizado de la División de Investigación Criminal de la Región Policial (EEICO-DIVINCRI-REGPOL).
- Materializada la decisión, el jefe de la CEANCO-OFINTE coordinará con el EEICO-DIVINCRI la formulación y remisión del Informe Policial correspondiente a la Fiscalía Especializada contra la Criminalidad Organizada (FECOR); así, formaliza las acciones de inteligencia.
- El EEICO, conjuntamente con la CEANCO, se reunirá con el representante de la FECOR, a fin de sustentar el caso de crimen organizado, exponiendo las pruebas indiciarias y evidencias que hagan razonable la apertura de la investigación.
- Asimismo, remitirá un informe policial al fiscal en el que comunica la necesidad de apertura de la investigación preliminar contra los presuntos integrantes de la O/C.

## **2.7 Apertura de carpeta fiscal**

Acogido el informe policial, el representante de la FECOR abre la carpeta fiscal y dispone, mediante resolución debidamente motivada, la apertura de la investigación preliminar contra los integrantes de la O/C, estableciendo plazos y autorizando las diligencias por realizar que considere conveniente. En esta fase, los equipos de investigación e inteligencia se retroalimentan de la primigenia actuación de inteligencia policial y elaboran nuevamente la estrategia de investigación con la finalidad de legalizar la actuación policial.

## **2.8 Operaciones de inteligencia operativa policial autorizadas**

Obtenida la resolución fiscal de apertura de investigación preliminar, el EEICO-DIVINCRI podrá comunicar y solicitar al fiscal a cargo del caso lo siguiente:

### **2.8.1 Utilización de técnicas especiales de investigación**

- **Acciones de seguimiento y vigilancia (OVISE)**

Las acciones de seguimiento y vigilancia son desarrolladas por los agentes de inteligencia (AI) en coordinación con la CEANCO-OFINTE y el EEICO-DIVINCRI. Consisten en la observación secreta, continua y/o periódica de personas, vehículos, lugares u objetos para obtener información sobre las actividades e identidades de individuos y organizaciones criminales.

Se debe tener en cuenta que el fiscal, de oficio o a instancia de la autoridad policial, y sin conocimiento del investigado, puede disponer que este o terceras personas con las que guarda conexión sean sometidos a seguimiento y vigilancia por parte de la Policía Nacional del Perú, conforme a lo dispuesto en el artículo 207 del Código Procesal Penal (Concordancia: Art. 14 de la Ley 30007- Ley contra el Crimen Organizado y Art. 207 CPP).

- **Agente encubierto**

El fiscal es quien autoriza la ejecución de este procedimiento especial de investigación en tanto existan indicios razonables de la comisión de un delito vinculado al crimen organizado. Del mismo modo, establece el periodo de duración cuyo límite es de seis meses, prorrogables por el fiscal por periodos de igual duración mientras perduren las condiciones para su empleo.

- **Intervención de las comunicaciones**

Paralelamente a las acciones de inteligencia autorizadas en Resolución Fiscal, el EEICO-DIVINCRI en coordinación con la CEANCO-OFINTE-REGPOL, podrá solicitar al fiscal que gestione ante la autoridad judicial competente la intervención de las comunicaciones telefónicas o de otras formas de comunicación, siempre que esta sea necesario para los fines de investigación; para tal efecto, deberá formular el informe policial correspondiente, observando los requisitos necesarios contemplados en la Ley

- Otras técnicas especiales de investigación.

### **2.8.2 Empleo de equipos y software especiales**

El uso de equipos y *software* especiales son necesarios para el registro, almacenaje y análisis de la información telefónica colectada (registros de llamadas, abonados, eventos-OVISE), etc. Es necesario su manejo por personal capacitado, teniendo en cuenta que dichos equipos permiten la autocarga de datos, la emisión de reportes predeterminados (listados) y de frecuencia (llamadas), y la formulación de gráficas y diagramas sobre el caso materia de investigación.

### **2.8.3 Funciones específicas de los agentes y analistas de inteligencia durante la ejecución de técnicas especiales de investigación**

- **Agente de Inteligencia (AI)**

Durante el desarrollo de técnicas especiales de investigación, el AI continuará cumpliendo sus funciones asignadas, poniendo énfasis en las siguientes:

- Ejecutar observación, vigilancia y seguimiento (OVISE) a los integrantes de la O/C y a sus contactos.
- Perennizar actividades de los integrantes de la O/C.
- Retroalimentar con información a la CEANCO mediante los documentos de inteligencia.
- Verificar y perennizar la información transmitida por el oficial de caso o enlace (analista)
- Ejecutar operaciones especiales de inteligencia policial.
- Otras funciones necesarias para el buen desarrollo del caso.

- **Oficial de caso (analista)**

Esta función la asume generalmente un analista de la CEANCO-OFINTE-REGPOL que cuente con la debida capacitación y experiencia en el procesamiento de las informaciones y producción de inteligencia. Sus funciones específicas son las siguientes:

- Autorizada la medida judicial limitativa de derechos (levantamiento del secreto de las comunicaciones-LSC), se constituirá la División de Apoyo Técnico Judicial (DATJ-DIRANDRO-PNP) a fin de realizar coordinaciones y obtener información telefónica relevante para el caso.
- Mantiene comunicación permanente con personal de la DATJ, a fin de obtener información en tiempo real sobre posibles contactos y eventos de importancia para el desarrollo del caso.
- Analiza las informaciones obtenidas de las comunicaciones y de las acciones de inteligencia, a fin de establecer la estructura de la O/C, el *modus operandi*, la identidad de los integrantes, la zona de operaciones, los vínculos con otras organizaciones, etc.
- Elabora los diagramas propios del caso: diagrama de la O/C, diagrama de eventos, diagrama de comunicaciones, diagrama de vínculos, etc.

#### **2.8.4 Colaboración eficaz dentro de las operaciones de inteligencia operativa policial**

Adquiere la condición de “colaborador eficaz” aquella persona que se encuentre o no sometida a investigación preliminar o un proceso penal, y los sentenciados por delitos especiales contemplados en el Código Penal, en concordancia con la Ley 27378 – Ley que Establece Beneficios para El Colaborador Eficaz en el Ámbito de la Criminalidad Organizada.

El fiscal, culminados los actos de investigación correspondientes y en caso de que considere procedente la concesión de los beneficios previstos en la presente Ley, elaborará el acta respectiva con el colaborador.

#### **2.9 Disposición judicial, planificación y ejecución del operativo policial**

Para el desarrollo de esta fase, es de especial importancia la realización previa de sucesivas reuniones y presentaciones del caso, entre el equipo de Inteligencia Operativa (CEANCO-OFINTE y EEICO-DIVINCRI) con el fiscal de la FECOR; se absuelven todas las dudas y se compenetran los elementos policía-fiscal en el conocimiento pleno del caso. Asimismo, es necesaria la formulación de parte del EEICO del informe policial con el resultado de la inteligencia operativa (inteligencia más investigación), para determinar la existencia de una O/C sobre la base de pruebas y evidencias obtenidas durante el desarrollo del caso.

### **2.9.1 Obtención de la disposición judicial**

- Mediante el Informe Policial, el EEICO-DIVINCRI-REGPOL solicitará ante la autoridad fiscal (FECOR a cargo de caso) las medidas limitativas de derechos (detención preliminar, allanamiento y descerraje, comisos e incautaciones, entre otras); esta hará suya la petición y la trasladará al juez competente.
- El juez de investigación preparatoria, a solicitud del fiscal, sin trámite alguno y teniendo a la vista las actuaciones remitidas, dictará la disposición judicial respectiva, la cual será remitida al fiscal que hizo el requerimiento, quien a su vez ejecutará la misma en coordinación de la autoridad policial solicitante.

### **2.9.2 Planificación y ejecución del operativo policial**

- Es responsabilidad del jefe de la REGPOL disponer a su Estado Mayor (EM) de la planificación y formulación de la orden de operaciones (O/O) correspondiente, debido a la importancia y magnitud de una operación policial contra el crimen organizado.
- El EM-REGPOL, en estrecha coordinación con el Equipo de Inteligencia Operativa (OFINTE y EEICO-DIVINCRI), procederá a formular la O/O guardando extrema reserva sobre la información, y comprometiendo los recursos humanos y logísticos de las diferentes subunidades operativas de la REGPOL; les asignará tareas generales y específicas que el caso amerite.
- Se evaluará la factibilidad del mantenimiento de las acciones de vigilancia de los objetivos, teniendo en consideración la zona de operaciones, la actitud de alerta que exista en el B/O, la hora de la operación, entre otras condiciones, situación que será definida de manera coordinada entre el personal de Inteligencia y de Investigación Criminal.
- El EEICO, en coordinación con el fiscal encargado del caso, ejecutará el operativo policial fundamentándose en la disposición judicial de detención preliminar, allanamiento y descerraje, comisos e incautaciones, entre otras medidas. Se requiere de la adecuada sincronización con el personal de apoyo y seguridad.
- Culminada la intervención policial, se priorizará el empleo técnico de equipos y *software* especiales para complementar la labor del EEICO, tarea que será efectuada por personal del Laboratorio Digital Forense de la DIVINCRI-REGPOL, previa solicitud y otorgamiento de la medida judicial autoritativa. Esta labor permitirá obtener números telefónicos, registros de llamadas, fotografías, videos, recuperar archivos digitales, etc.

### **2.9.3 Acciones complementarias posteriores a la operación policial**

- **CEANCO-OFINTE-REGPOL**

- Formular y remitir los documentos de inteligencia respectivos
- Formular el organigrama de la O/C (capturados o en prisión) para su presentación

- **EEICO-DIVINCRI-REGPOL**

- Recibir a detenidos y evidencias encontradas durante el operativo
- Conducir a los detenidos para la audiencia judicial de lectura de derechos y al médico legista
- Asumir la investigación practicando las pericias y diligencias necesarias
- Formular el informe policial con del resultado de la investigación

### **3. Viabilidad de la propuesta**

- La propuesta es viable desde el punto de vista administrativo, porque su implementación depende de la decisión del director general de la Policía Nacional del Perú (DG-PNP); asimismo, los oficiales de la Policía Nacional han sido formados y capacitados en comando y liderazgo, cualidades profesionales que facilitarían la implementación de la propuesta.
- Desde el punto de vista procedimental, la propuesta permitirá mejorar los procedimientos de investigación policial contra el crimen organizado, considerando el desarrollo de las nuevas modalidades delictivas, así como su tipificación y modificaciones en nuestro ordenamiento jurídico. Asimismo, teniendo en cuenta que los procedimientos de inteligencia, investigación criminal e inteligencia operativa policial son conocidos en la institución policial, la propuesta basada en la teoría de la GC optimizará la ejecución y eficacia de los mismos. Cabe precisar que la mejora no implica crear, sino innovar los procedimientos obsoletos e inadecuados que actualmente desarrollan algunas unidades policiales (Ej. DIVINCRI-REGPOL-Callao).
- En el aspecto económico, la PNP no requerirá de mayor presupuesto para la implementación de la propuesta; sólo es cuestión de la reasignación adecuada de los recursos humanos, considerando sus competencias profesionales, habilidades y destrezas, y de los recursos económicos y logísticos a las unidades policiales encargadas de la investigación del crimen organizado (por ejemplo, DIVINCRI-REGPOL-Callao). Cabe señalar que, actualmente, algunas regiones policiales cuentan con unidades ejecutoras del presupuesto público asignado a ellas.



## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Se ha establecido que la deficiente gestión del conocimiento influye negativa y significativamente en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal de la Región Policial Callao (DIVINCRI-REGPOL-Callao) de 2014 a 2017 porque la mayoría de los policías encuestados respondieron, con un promedio de 72,02% (33,46% + 38,56%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que esta variable a través de sus dimensiones: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, sea eficiente. Se determina que el proceso de gestión del conocimiento es deficiente en esta dependencia policial.
- El deficiente proceso de socialización, como componente de la gestión del conocimiento, influye negativa y significativamente en la lucha contra el crimen organizado en la DIVINCRI-REGPOL-Callao (período 2014-2017) porque la mayoría de los policías encuestados respondieron, con un promedio de 67,57% (29,92% + 37,65%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que esta dimensión a través de sus indicadores: nivel de desarrollo de ideas organizacionales, nivel de desarrollo de habilidades técnicas y nivel de interacción con los usuarios, sea eficiente. Se determina que el proceso de socialización en esta dependencia policial es deficiente.
- El deficiente proceso de exteriorización, como componente de la gestión del conocimiento, influye negativa y significativamente en la lucha contra el crimen organizado en la DIVINCRI-REGPOL-Callao (período 2014-2017) porque la mayoría de los policías encuestados respondieron, con un promedio de 74,06% (35,42% + 38,64%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que esta dimensión a través de sus indicadores: nivel de uso de metáforas y nivel de uso de analogías, sea eficiente. Se determina que el proceso de exteriorización en esta dependencia policial es deficiente.
- El deficiente proceso de combinación, como componente de la gestión del conocimiento, influye negativa y significativamente en la lucha contra el crimen organizado en la DIVINCRI-REGPOL-Callao (período 2014-2017) porque la mayoría de los policías encuestados respondieron, con un promedio de 77,34% (42,42% + 34,92%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que esta dimensión a través de sus indicadores: nivel de uso de la tecnología y comunicaciones (TIC), nivel de capacitación,

nivel de conocimiento del crimen organizado y nivel de contrastación de investigaciones, sea eficiente. Se determina que el proceso de combinación en esta dependencia policial es deficiente.

- El deficiente proceso de interiorización, como componente de la gestión del conocimiento, influye negativa y significativamente en la lucha contra el crimen organizado en la DIVINCRI-REGPOL-Callao (período 2014-2017) porque la mayoría de los policías encuestados respondieron, con un promedio de 66,48% (15,72% + 50,76%) a las escalas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que esta dimensión a través de sus indicadores: nivel de retroalimentación, nivel de registro de experiencias y nivel de formulación de protocolos o guías de procedimientos, sea eficiente. Se determina que el proceso de interiorización en esta dependencia policial es deficiente.
- Es relevante señalar que sí es viable la implementación de un protocolo para la investigación del crimen organizado en la Región Policial del Callao, basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi (1999) y las buenas prácticas policiales. Esta propuesta podría implementarse también en otras regiones policiales a nivel nacional.

## **2. Recomendaciones**

- Se debe implementar en la DIVINCRI-REGPOL-Callao el protocolo de investigación del crimen organizado, formulado y propuesto sobre la base de la teoría de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999) y las buenas prácticas policiales en la lucha contra el crimen organizado.
- El protocolo de investigación del crimen organizado también puede ser implementado en otras regiones policiales, con excepción de Lima; debido a que éstas cuentan con la misma estructura orgánica y donde el jefe de Región Policial tiene bajo su comando a las Divisiones de Inteligencia y de Investigación Criminal, encargadas de la lucha contra la delincuencia y el crimen organizado en sus respectivas jurisdicciones territoriales.

## Bibliografía

- Arambarri, J. (2012). *Metodología de evaluación y gestión del conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el entorno colaborativo de trabajo basado en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de gestión de proyecto*. Córdoba: Universidad de Córdoba. Consulta: 15/02/2018. Disponible en: <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/12114/2014000000942.pdf?sequence=1>
- Arbaiza, L., Lindo, Á., Campins, R., y Valverde, M. (2017). *La gestión del conocimiento aplicada a la seguridad ciudadana que brindan los gobiernos locales*. Lima: ESAN. Fecha de consulta: 26/11/2017. Disponible en: [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2017/08/23/Seguridad%20ciudadana%20\\_Completo.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2017/08/23/Seguridad%20ciudadana%20_Completo.pdf)
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2000). *Resolución A/55/25 Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas. Fecha de consulta: 12/11/2017. <https://www.unodc.org/documents/treaties/UNTOC/Publications/TOC%20Convention/TOCbook-s.pdf>
- Beare, M. E. (2012). *Enciclopedia of Transnational Crime and Justice*. Washington D.C.: Sage.
- Benavides, C. A., y Quintana, C. (2003). "Proceso y sistemas organizativos para la gestión del conocimiento: El papel de la calidad total". *Boletín económico de ICE*, núm. 2838, p. 37-52.
- Boza, B. (2006). *Manual de buenas prácticas gubernamentales*. Lima: CAD Ciudadanos al día.
- Chabat, J. (2017). *El Estado y el crimen organizado trasnacional: amenaza global, respuestas nacionales*. Fecha de consulta: 18/02/2018. Disponible en: [http://www.istor.cide.edu/archivos/num\\_42/dossier1.pdf](http://www.istor.cide.edu/archivos/num_42/dossier1.pdf)
- Collison, C., y Parcell, G. (2003). *La gestión del conocimiento. Lecciones prácticas de una empresa líder*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Congreso de la República. (1988). *Ley N° 24949 de Creación de la Policía Nacional del Perú*. Lima: El Peruano.
- Congreso de la República (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima: El Peruano.
- De la Corte, L., y Giménez-Salinas, A. (2010). *Crimen.Org. Evolución y claves de la delincuencia organizada*. Barcelona: Ariel.
- Dirección General Contra el Crimen Organizado del Ministerio del Interior [DGCCO] (2017). *Cuadros de organizaciones criminales y de sus integrantes intervenidos por la PNP.- Período Julio-2014 a Octubre-2017*. Lima: DGCCO.
- División de la Investigación Criminal - Callao [DIVINCRI Callao] (2015). *Manual de organización y funciones*. Callao: DIVINCRI Callao.

División de la Investigación Criminal - Callao [DIVINCRI Callao] (2017). *Hoja de Recomendación N° 01-2017-REGPOL-CALLAO/DIVINCRI-CALLAO-SEC*. Callao: DIVINCRI Callao.

Emig, J. (1983). *The Web of Meaning*, Boynton/Cook, Upper Montclair. Nueva Jersey: Boynton Cook.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista, Pilar (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Informe Técnico N° 1-Enero 2018.- Estadísticas de Seguridad Ciudadana Julio-Diciembre 2017*. Lima: INEI. Fecha de consulta: 18/12/2017. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_estadisticas-seguridad-ciudadana-jul-dic2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_estadisticas-seguridad-ciudadana-jul-dic2017.pdf)>

Jiménez, B. (2000). *Teoría y método de inteligencia operativa policial aplicada a la lucha contra el terrorismo*. Lima.

Kereki, I. F. (2003). *Modelo para la creación de entornos de aprendizaje basados en técnicas de gestión del conocimiento*. Madrid: Facultad de Informática de la Universidad Politécnica de Madrid. Fecha de consulta: 25/11/2017. Disponible en <<https://www.ort.edu.uy/fi/pdf/Tesis.pdf>>

López, J. (2015). *Criminalidad organizada. Aspectos jurídicos y criminológicos*. Madrid: Dykinson.

Ministerio del Interior [Mininter] (2006). *Resolución Ministerial N° 1452-2006-IN. Manual de Derechos Humanos aplicados a la Función Policial*. Lima: Ministerio del Interior.

Ministerio del Interior [Mininter] (2016). *Plan Estratégico Institucional 2017 - 2019*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 15 de octubre de 2017, de [https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/RM-Nro.1812-2016-IN\\_0.pdf](https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/RM-Nro.1812-2016-IN_0.pdf)

Ministerio del Interior [Mininter] (2017). *Decreto Supremo N° 026-2017-IN Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267 de Creación de la Policía Nacional del Perú*. Lima: El Peruano.

Mora, P. N. (2015). *Uso de tecnologías para sistematización de la información sobre el crimen (usos, problemas de georreferencia y demás)*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Consulta: 27/11/2017. Disponible en: <[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6514/MORA\\_LUQUE\\_PERC\\_Y\\_NICOLAS\\_USO\\_DE\\_TECNOLOGIAS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6514/MORA_LUQUE_PERC_Y_NICOLAS_USO_DE_TECNOLOGIAS.pdf?sequence=1)>

Nonaka, I., y Takehuchi H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Ciudad de México: Oxford University Press.

Páucar, M. E. (2016). *El delito de organización criminal*. Lima: Ideas Solución Editorial.

Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Nueva York: Doubleday.

Prado, V. R. (2006). *Criminalidad organizada*. Lima: Idemsa.

Prado, V. R. (2013). *Criminalidad organizada y lavado de activos*. Lima: Idemsa.

Presidencia de la República. (2004). *Decreto Legislativo N° 957 - Nuevo Código Procesal Penal*. Lima: El Peruano.

Proyecto de Opinión Pública de Latinoamérica [LAPOP] (2017). *Informe regional "La Cultura Política de la Democracia en las Américas, 2016/2017"*. Nashville: LAPOP, USAID y Vanderbilt. Fecha de consulta: 15/03/2018. Disponible en:  
 <[https://www.vanderbilt.edu/lapop/ab2016/AB2016-17\\_Comparative\\_Report\\_English\\_V2\\_FINAL\\_090117\\_W.pdf](https://www.vanderbilt.edu/lapop/ab2016/AB2016-17_Comparative_Report_English_V2_FINAL_090117_W.pdf)>

Región Policial Callao [REGPOL Callao] (2016). *Diagnóstico situacional de la Región Policial Callao*. Callao: Región Policial Callao.

Región Policial Callao [REGPOL Callao] (2017a). "Creación del Equipo Especial de Investigación de Homicidios". *Memorándum N° 061-2017-REGPOL-CALLAO/DIVICAJ-OFAD*. Callao: Región Policial Callao.

Región Policial Callao [REGPOL Callao] (2017b). "Creación del Equipo Especial de Investigación Contra el Crimen Organizado". *Memorándum N° 08-2017-REGPOL-CALLAO-SEC*. Callao: Región Policial Callao.

Romero, C. J. (2017). *El empleo del agente encubierto para la lucha contra la criminalidad en el marco de la política de Seguridad Ciudadana: Análisis de los procedimientos de investigación de la División de Investigación de Robos de la DIRINCRI PNP AÑO 2015*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Consulta: 27/11/2017. Disponible en:  
 <[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9562/ROMERO\\_GRANDA\\_CARLOS\\_EMPLEO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9562/ROMERO_GRANDA_CARLOS_EMPLEO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>

Unidad de Estadística del Estado Mayor Región Policial Callao (2017). *Estadística de incidencia delictiva y de producción en la Región Policial Callao*. Callao, Perú: Unidad de Estadística del Estado Mayor Región Policial Callao.

Unidad de Estadística del Estado Mayor Región Policial La Libertad (2017). *Estadística de logros en la Región Policial La Libertad*. La Libertad: Estado Mayor de la Región Policial La Libertad.

## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO:		“La gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la Región Policial Callao. Propuesta de protocolo de investigación del crimen organizado”				
Autor:		Zenón Santos Loayza Díaz y Pedro Walter Arapa Salas				
VARIABLE (X) - GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO						
VARIABLE (Y) - LUCHA CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO						
PREGUNTA PRINCIPAL	OBJETIVOS PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	VARIABLE (X): GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		MÉTODO	
¿De qué manera la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal de la Región Policial Callao de 2014 a 2017?	Establecer la influencia de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal de la Región Policial Callao de 2014 a 2017	Ha: La gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal de la Región Policial Callao de 2014 a 2017.	DIMENSIONES E INDICADORES		TIPO DE INVESTIGACIÓN	
			DIMENSIONES:	INDICADORES:	La presente corresponde a una investigación básica.	
			SOCIALIZACIÓN	Nivel de desarrollo de ideas organizacionales		ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN
				Nivel de desarrollo de habilidades técnicas		
				Nivel de interacción con los usuarios	Descriptivo-correlacional causal (Hernández <i>et al.</i> 2014)	
PREGUNTAS SECUNDARIAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	EXTERIORIZACIÓN	Nivel de uso de metáforas		DISEÑO
a. ¿De qué manera la socialización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017?	a. Describir la influencia de la socialización como componente de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.	a. La socialización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.		Nivel de uso de analogías		
			COMBINACIÓN	Nivel de uso de las TIC	No experimental de corte transversal	
Nivel de capacitación						
Nivel de conocimiento del crimen organizado	ENFOQUE					
b. ¿De qué manera la exteriorización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017?		b. Describir la influencia de la exteriorización como componente de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.	b. La exteriorización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.	Nivel de contrastación de investigaciones	Cuali-cuantitativo	
				INTERIORIZACIÓN		Nivel de retroalimentación
				Nivel de investigación de experiencias en la lucha contra el crimen organizado		

Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017?	de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017	Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.			<b>POBLACIÓN</b>
c. ¿De qué manera la combinación como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017?	c. Evaluar la influencia de la combinación como componente de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017	c. La combinación como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017.		Nivel de formulación de manuales, protocolos o guías de intervención	La población comprende al personal que presta servicios en la División de Investigación Criminal del Callao, que comprende 132 efectivos policiales.
			<b>VARIABLE (X): LUCHA CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO</b>		
			<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MUESTRA</b>
d. ¿De qué manera la interiorización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017?	d. Evaluar la influencia de la interiorización como componente de la gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017	d. La interiorización como componente de la gestión del conocimiento influye en la lucha contra el crimen organizado en la División de Investigación Criminal del Callao de 2014 a 2017	INCIDENCIA CRIMINAL	Nivel de incidencia del delito de extorsión	No probabilística, igual a la población (132 policías)
				Nivel de incidencia del delito de homicidio	
				Nivel de incidencia del delito de tráfico ilícito de drogas	
				Nivel de incidencia de otros delitos	
	e. Proponer la implementación de un protocolo de investigación del crimen organizado.		PERCEPCIÓN CIUDADANA	Nivel de confianza con la acción policial	
				Nivel de seguridad ciudadana	
				Nivel de desarrollo económico	



## Anexo 2. Cuestionario

CUESTIONARIO ANÓNIMO						
GRADO	EDAD	SEXO : M ( ) F ( )				
AÑOS DE SERVICIOS EN LA PNP:		EN LA DIVINCRI-Callao:				
INSTRUCCIONES:						
El presente cuestionario tiene por finalidad medir las dimensiones que intervienen en las variables "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO" y "LUCHA CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO", motivo por el cual se solicita su especial colaboración anónima sobre la base de su experiencia policial; responda con veracidad y certeza, y marque una "X" en los casilleros de la escala que se indica.						
TOTALMENTE DE ACUERDO (TA), DE ACUERDO (DA), NO OPINO (NO), EN DESACUERDO (ED), TOTALMENTE EN DESACUERDO (TD)						
No.	ITEMS	Escala de respuestas				
		TA	DA	NO	ED	TD
1	En su opinión, ¿en la Región Policial Callao, solicitan al personal policial posibles soluciones al problema del crimen organizado?					
2	En su opinión, ¿en la División de Investigación Criminal del Callao, se solicita al personal policial posibles soluciones al problema del crimen organizado?					
3	¿En la División de Investigación Criminal del Callao, se promueve el diálogo para obtener posibles soluciones al problema del crimen organizado?					
4	¿En la División de Investigación Criminal Callao, se identifica al personal con habilidades especiales para la investigación del crimen organizado?					
5	¿En la División de Investigación Criminal Callao, se identifica al personal con habilidades especiales para labores de inteligencia contra el crimen organizado?					
6	En su opinión, ¿el personal con habilidades especiales de la División de Investigación Criminal Callao transmite sus habilidades técnicas al resto del personal de la Unidad?					
7	¿En la División de Investigación Criminal Callao, se practica la inteligencia operativa policial?					
8	¿Considera usted que el personal de la División de Investigación Criminal del Callao interactúa con el ciudadano para interiorizar sus necesidades y expectativas sobre el crimen organizado?					
9	¿Considera usted que el personal de la División de Investigación Criminal del Callao socializa con el ciudadano para obtener información respecto al accionar del crimen organizado?					
10	¿Considera usted que el personal de la División de Investigación Criminal del Callao socializa con el ciudadano para persuadirlo en brindar información a través del buzón de sugerencias, página web policial, teléfonos u otros medios, respecto al accionar del crimen organizado?					
11	¿Considera usted que, en la División de Investigación Criminal del Callao, se recurre a metáforas (expresiones sencillas, entre otras) para compartir conocimientos en la lucha contra el crimen organizado?					
12	¿En la División de Investigación Criminal del Callao se emplean metáforas, mediante eslóganes, para compartir conocimientos en la lucha contra el crimen organizado?					
13	¿En la División de Investigación Criminal del Callao, se recurre a analogías, para compartir conocimientos en la lucha contra el crimen organizado?					
14	¿En la División de Investigación Criminal del Callao, se emplean analogías, mediante eslóganes, para compartir conocimientos en la lucha contra el crimen organizado?					

15	¿En la División de Investigación Criminal del Callao, se emplean las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) modernas en la lucha contra el crimen organizado?					
16	¿La División de Investigación Criminal del Callao cuenta con una base de datos sobre el accionar del crimen organizado?					
17	¿La División de Investigación Criminal del Callao tiene acceso virtual a las diferentes fuentes de información virtual públicas y privadas para la lucha contra el crimen organizado?					
18	¿El personal de la División de Investigación Criminal del Callao que realiza labores de investigación es capacitado en técnicas de investigación para la lucha contra el crimen organizado?					
19	¿El Personal de la División de Investigación Criminal del Callao que realiza labores de inteligencia es capacitado en las técnicas de inteligencia para la lucha contra el crimen organizado?					
20	¿El Personal de la División de Investigación Criminal del Callao que realiza la labor de inteligencia operativa es capacitado en las técnicas de inteligencia operativa para la lucha contra el crimen organizado?					
21	En su opinión, ¿el personal de la División de Investigación Criminal del Callao conoce qué organizaciones dedicadas al crimen organizado operan en la Región del Callao?					
22	En su opinión, ¿el personal de la División de Investigación Criminal del Callao conoce las zonas críticas de la jurisdicción, donde operan las organizaciones criminales?					
23	¿Considera usted que el personal de la División de Investigación Criminal del Callao conoce el <i>modus operandi</i> de las organizaciones dedicadas al crimen organizado?					
24	En su opinión, ¿la División de Investigación criminal del Callao procesa las experiencias de investigaciones simples para desarrollar investigaciones complejas contra el crimen organizado?					
25	En su opinión, ¿en la División de Investigación Criminal del Callao, se tienen en cuenta las investigaciones simples para formular el planeamiento estratégico contra el crimen organizado?					
26	En su opinión, ¿en la División de Investigación Criminal del Callao, se evalúan las acciones operativas realizadas en la lucha contra el crimen organizado?					
27	¿En la División de Investigación Criminal del Callao, se registran las experiencias (buenas y malas prácticas) de la lucha contra el crimen organizado?					
28	¿La División de Investigación Criminal del Callao cuenta con protocolos o guías de procedimientos actualizados para la lucha contra el crimen organizado?					
29	¿El personal de la División de Investigación Criminal del Callao actúa convenientemente y firmeza en el desarrollo de sus labores, lo que evidencia que ha interiorizado sus conocimientos y experticia?					
30	En su opinión, ¿el delito de extorsión, como modalidad de crimen organizado, ha disminuido en la jurisdicción del Callao?					
31	En su opinión, ¿el delito de homicidio (sicariato), como modalidad de crimen organizado, ha disminuido en la región del Callao?					
32	En su opinión, ¿el delito de TID, como modalidad de crimen organizado, ha disminuido en la jurisdicción del Callao?					
33	En su opinión, ¿la comisión de otros delitos, como modalidades de crimen organizado, ha disminuido en la jurisdicción del Callao?					
34	¿Considera usted que la población de la Región Callao percibe la efectividad del accionar policial en la lucha contra el crimen organizado?					
35	¿Considera usted que la población de la Región Callao participa mediante las juntas vecinales u otros mecanismos en la lucha contra el crimen organizado?					

36	En su opinión, ¿la población de la Región Callao se siente segura de que no será víctima de alguna acción delictiva contra su vida o integridad física?					
37	En su opinión, ¿la población de la Región Callao siente seguridad de que no será víctima de alguna acción delictiva contra su patrimonio?					
38	¿Considera usted que las empresas públicas y privadas de la Región Callao se encuentran seguras ante el accionar del crimen organizado?					
39	¿Considera usted que las actividades comerciales en la Región Callao se encuentran seguras ante el accionar del crimen organizado?					
40	En su opinión, ¿las actividades comerciales en la Región Callao se han incrementado?					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN						

### Anexo 3. Organizaciones criminales intervenidas por la PNP (período julio 2014 – octubre 2017)

REGIÓN / AÑO	2014(*)	2015	2016	2017(**)	TOTAL REGIÓN
AMAZONAS			1		1
ÁNCASH		1	2	4	7
APURÍMAC					0
AREQUIPA		1			1
AYACUCHO					0
CAJAMARCA		1	2	1	4
CUZCO				3	3
HUANCAVELICA					0
HUÁNUCO				5	5
ICA			1		1
JUNÍN		2	2	1	5
LA LIBERTAD	6	9	9	7	31
LAMBAYEQUE	1	2	3	5	11
LIMA	33	71	65	112	281
CALLAO	5	9	9	26	49
LORETO					0
MADRE DE DIOS			1		1
MOQUEGUA					0
PASCO					0
PIURA			1	2	3
PUNO		1	17	22	40
SAN MARTÍN	1	5	11	28	45
TACNA					0
TUMBES			1		1
UCAYALI					0
TOTAL AÑO	46	102	125	216	489

(\*) Julio-Diciembre (\*\*) Enero-Octubre

Fuente: Macro Regiones Policiales de la PNP.

Elaboración: DGCCO, 2017.

**Anexo 4. Intervenidos por la PNP como integrantes de organizaciones criminales (período julio 2014 – octubre 2017)**

REGIÓN / AÑO	2014(*)	2015	2016	2017(**)	TOTAL REGIÓN
AMAZONAS			9		9
ÁNCASH		21	20	57	98
APURÍMAC					0
AREQUIPA		6			6
AYACUCHO					0
CAJAMARCA		5	31	15	51
CUZCO				8	8
HUANCAVELICA					0
HUÁNUCO				9	9
ICA			64		64
JUNÍN		5	21	2	28
LA LIBERTAD	98	177	158	104	537
LAMBAYEQUE	13	15	46	49	123
LIMA	102	206	210	320	838
CALLAO	20	35	27	73	155
LORETO					0
MADRE DE DIOS			4		4
MOQUEGUA					0
PASCO					0
PIURA			8	30	38
PUNO		5	45	60	110
SAN MARTÍN	4	34	44	111	193
TACNA					0
TUMBES			5		5
UCAYALI					0
TOTAL AÑO	237	509	692	838	2276

(\*) Julio-Diciembre                      (\*\*) Enero-Octubre

Fuente: Macro Regiones Policiales de la PNP.

Elaboración: DGCCO, 2017.

## Anexo 5. Denuncias por delitos registrados en la Región Policial Callao (período 2011-2017)

REGPOL-CALLAO

POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ

JEM-OFIPIO

CUADRO COMPARATIVO DEL ACCIONAR DELICTIVO, REGISTRADO EN LA REGPOL-CALLAO, EN LOS AÑOS 2011 AL 2016

VARIABLES		DELITOS REGISTRADOS																											
		CONTRA LA VIDA, EL CUERPO Y LA SALUD				CONTRA LA LIBERTAD				CONTRA EL PATRIMONIO										CONTRA LA FE PUBLICA	CONTRA EL ORDEN FINANCIERO Y MONETARIO	CONTRA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	CONTRA LA TRANQUILIDAD PÚBLICA	CONTRA LA SEGU- RIDAD PÚBLICA			PANDILLAJE	OTROS	TOTAL
																								CONTRA LA SEGU- RIDAD PÚBLICA					
		HOMICIDIOS		LESIONES		PERSONAL		LIBERTAD SEXUAL	ROBO	HURTO	APROPRIACION ILICITA	DAÑOS	ESTAFAS	RECEPTACION	USURPACION	EXTORSION	CONTRA LA FE PUBLICA	CONTRA EL ORDEN FINANCIERO Y MONETARIO	CONTRA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	CONTRA LA TRANQUILIDAD PÚBLICA	CONTRA LA SEGU- RIDAD PÚBLICA			PANDILLAJE	OTROS				
POR PAF	POR OTROS MOTIVOS	POR PAF	POR OTROS MOTIVOS	SECUESTROS AL PASO	SECUESTRO TIPICO	COACCION	CONTRA LA SEGU- RIDAD PÚBLICA																						
PERIODO																													
2011	57	31	290	786	18	4	68	300	4315	2759	90	226	80	10	79	28	25	21	58	37	913	188	237	25	209	10854			
2012	44	22	355	938	15	4	79	267	4037	3318	1	28	59	4	58	13	13	16	108	142	1762	163	226	32	95	11799			
2013	77	13	397	648	1		65	242	5216	1427	21	257	54	5	95	27	41	14	60	37	1235	171	275	36	176	10590			
2014	101	15	443	501	6	6	46	268	6513	2322	14	275	76	14	83	23	25	15	114	13	1475	164	219	41	201	12973			
2015	110	26	469	471	7	9	39	274	6425	3254	22	107	68	15	66	49	26	5	137	7	1723	244	164	5	244	13966			
2016	77	23	221	497	6	4	28	369	3799	2481	20	51	97	164	50	39	52	7	153	45	328	79	396	1	244	9231			
2017	70	23	184	795	6	7	33	330	3875	3070	33	53	111	435	66	22	26	4	162	36	748	90	623	5	427	11234			

FUENTE: CUADROS DIARIOS DE LAS SSUU Y SÍNTESIS DE CEOPOL.

## Anexo 6. Estadísticas comparativas de la producción policial en la Región Policial Callao (Período 2011-2017)

REGPOL-CALLAO

POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ

JEM-OFIPIO

CUADRO COMPARATIVO DE LA PRODUCCIÓN POLICIAL REGISTRADO EN LA REGPOL-CALLAO, EN LOS AÑOS 2011 AL 2017

PRODUCCIÓN	LOGROS ALCANZADOS CONTRA EL ACCIONAR DELINCUENCIAL																								LOGROS CONTRA EL TID																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	OPERATIVOS REALIZADOS	PERSONAS								VEHICULOS				ARMAS, MUNICION Y EXPLOSIVOS HALLADOS, RECUPERADOS Y/O INCAUTADOS												DROGA DECOMISADA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
		DETENIDAS			MOTIVO					MEMORES RETENIDOS	PAPELETAS POR IRIIT IMPUESTAS	INTERNADOS AL DEPOSITO	CAPTURADOS POR RQ	RECUPERADOS	ARMAS DE FUEGO					REPLICAS DE ARMAS DE FUEGO, FOGUEO, ETC	ARMAS BLANCAS	CACERINAS	MUNICION	GRANADAS, DINAMITA Y OTROS EXPLOSIVOS	PBC		C.C.		MARIHUANA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
		VARONES	MUJERES	TOTAL DETENIDOS	DIVERSOS DELITOS	PERSONAS CON RESULTADO POSITIVO EN ALCOHOLEMIA	REQUISITORIAS	VEHICULOS	PISTOLA						REVOLVER	ESCOPETA	FUSIL	TOTAL ARMAS	KILOS						KETES	KILOS	RING SIZE	KILOS	PACOS	PLANTONES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
PERIODO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					

FUENTE: CUADROS DIARIOS DE LAS SSUU Y SÍNTESIS DE CEOPOL.

**Anexo 7. Intervenidos como miembros de organización o banda criminal por las Subunidades de la DIVINCRI-Callao (1 de julio de 2014 – 31 de julio de 2017)**

AÑO	Nº	NOMBRE	DET	DELITO	LUGAR/FECHA	DEPINCRI
2014 (JUL- DIC)	1	LOS HUARALINOS	3	ROBO A./TID	P. PIEDRA- 14AGO	CALLAO
	2	LOS CARLITOS	2	ROBO A./TID	CALLAO-16AGO	CALLAO
	3	LOS INJERTOS DE SALOON	5	TID/OTROS	CALLAO-21AGO	CALLAO
	4	LOS POCAS HUEVAS DE ATALAYA	5	SICARIATO/TID/ EXTORSIÓN/TIA F	CALLAO-20NOV	CALLAO
	5	LOS RAQUETEROS DE CASTILLA	5	ROBO A./TIAF/ TID	CALLAO-26DIC	CALLAO
	5	LOS CHEPES	4	HOMICIDIO/TIAF	VENTANILLA- 20JUL	VENTANILLA
	6	LOS GATITOS	4	HOM. CAL.	VENTANILLA- 10JUL	VENTANILLA
	8	LOS CHUKIS DE VENTANILLA	4/32	HOM. CAL.	VENTANILLA- 19MAY	VENTANILLA
2015 (ENE- DIC)	9	LOS LECHUCEROS DE GAMBETA	4	ROBO A./TIAF/ TID	BOCANEGRA- 08ENE	CALLAO
	10	LOS CUERVOS DE GAMBETA	2	ROBO A./TIAF/ TID	DULANTO- 24FEB	CALLAO
	11	LOS VERONA DE DULANTO	5	TIAF/TID	DULANTO- 02MAY	CALLAO
	12	LOS LOBOS DE SAN PEDRO	6	TIAF/TID	CALLAO-22JUL	CALLAO
	13	LOS ELEGANTES DE CASTILLA	3	TIAF/TID	CALLAO-18AGO	CALLAO
	14	LOS RAQUETEROS DE REYNOSO	3	ROBO A./TIAF	BELLAVISTA- 12JUN	BELLAVISTA
	15	LOS CHULS DE PERLA	3	ROBO A./TIAF	BELLAVISTA- 04JUL	BELLAVISTA
	16	LOS EXTORSIONADORES DE BOCANEGRA	3	EXTORSIÓN	BOCANEGRA- 17JUL	BELLAVISTA
	17	LOS EXTORSIONADORES DE BOCANEGRA	2	ROBO A./TIAF	BOCANEGRA- 06AGO	BELLAVISTA
	18	LOS SANGUINARIOS DE LA URB. PILARES	4	ROBO A.	CALLAO-15AGO	BELLAVISTA
	19	LOS LECHUCEROS DE VENTANILLA	1/36	ROBO A./TIAF/ TID	VENTANILLA- 22JUL	VENTANILLA
2016 (ENE- DIC)	20	LOS MALDITOS DE CENTENARIO	4	EXTORSIÓN/TIA F/ TID	S. COLONIA- 30ENE	CALLAO
	21	LOS TERRIBLES DE CASTILLA	2	SICARIATO/TIAF/ EXTORSIÓN/TID	R. CASTILLA- 11MAR	CALLAO
	22	LOS SALADITOS	3	SICARIATO/TIAF/ EXTORSIÓN/TID	CALLAO-14JUL	CALLAO
	23	LOS DUQUES DE DULANTO	6	ROBO A./TIAF/ TID	CALLAO-17OCT	CALLAO
	24	BARRIO KING	8	EXTORSIÓN	BELLAVISTA- 13ENE	BELLAVISTA
	25	LOS QUELOPANAS	3	ROBO A.	CALLAO-10MAR	BELLAVISTA
	26	LOS LACRAS DE ATAHUALPA	3	ROBO A.	CALLAO-28MAR	BELLAVISTA
	27	LOS MALDITOS DE PACHACÚTEC	1/30	ROBO A.	VENTANILLA- 12ABR	VENTANILLA
2017	28	LOS PATINADORES DE SARITA COLONIA	3	TIAF/TID	S. COLONIA- 20FEB	CALLAO

(ENE-JUL)	29	LOS COCHINOS DE GARAGAY	2	ROBO A./TIAF/TID	LOS OLIVOS-07JUL	CALLAO
	30	LOS INJERTOS DE WARA	2	SICARIATO/TID/EXTORSIÓN	CALLAO-18JUL	CALLAO
	31	LOS RAQUETEROS DE VENTANILLA	4/11	ROBO A.	VENTANILLA-02MAR	VENTANILLA
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>		<b>109</b>			

Fuente: Elaboración propia en base a información de la DIVINCRI-Callao.

**Anexo 8. Cuadro resumen de organizaciones o bandas criminales intervenidas por la DIVINCRI- CAO (1 de julio de 2014 – 31 de julio de 2017)**

Nº	AÑO	ORGANIZACIÓN O BANDA CRIMINAL	DETENIDOS
1	2014	8	32
2	2015	11	36
3	2016	8	30
4	2017	4	11
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>	<b>109</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de la DIVINCRI-Callao.

## **Anexo 9. Modalidades delictivas de crimen organizado**

1. Homicidio calificado, sicariato y la conspiración y el ofrecimiento para el delito de sicariato, de conformidad a los artículos 108, 108-C, 108-D del Código Penal
2. Secuestro, tipificado en el artículo 152 del Código Penal
3. Trata de personas, tipificada en el artículo 153 del Código Penal
4. Violación del secreto de las comunicaciones, en la modalidad delictiva tipificada en el artículo 162 del Código Penal
5. Delitos contra el patrimonio, en las modalidades delictivas tipificadas en los artículos 186, 189, 195, 196-A y 197 del Código Penal
6. Pornografía infantil, tipificada en el artículo 183-A del Código Penal
7. Extorsión, tipificada en el artículo 200 del Código Penal
8. Usurpación, en las modalidades delictivas tipificadas en los artículos 202 y 204 del Código Penal
9. Delitos informáticos previstos en la ley penal
10. Delitos monetarios, en las modalidades delictivas tipificadas en los artículos 252, 253 y 254 del Código Penal
11. Tenencia, fabricación, tráfico ilícito de armas, municiones y explosivos y demás delitos tipificados en los artículos 279, 279-A, 279-B, 279-C y 279-D del Código Penal
12. Delitos contra la salud pública, en las modalidades delictivas tipificadas en los artículos 294-A y 294-B del Código Penal
13. Tráfico ilícito de drogas, en sus diversas modalidades previstas en la Sección II del Capítulo III del Título XII del Libro Segundo del Código Penal
14. Delito de tráfico ilícito de migrantes, en las modalidades delictivas tipificadas en los artículos 303-A y 303-B del Código Penal
15. Delitos ambientales, en las modalidades delictivas tipificadas en los artículos 307-A, 307-B, 307-C, 307-D, 307-E, 310-A, 310-B y 310-C del Código Penal
16. Delito de marcaje o reglaje, previsto en el artículo 317-A del Código Penal
17. Genocidio, desaparición forzada y tortura, tipificados en los artículos 319, 320 y 321 del Código Penal, respectivamente
18. Delitos contra la administración pública, en las modalidades delictivas tipificadas en los artículos 382, 383, 384, 387, 393, 393-A, 394, 395, 396, 397, 397-A, 398, 399, 400 y 401 del Código Penal
19. Delito de falsificación de documentos, tipificado en el primer párrafo del artículo 427 del Código Penal
20. Lavado de activos, en las modalidades delictivas tipificadas en los artículos 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Decreto Legislativo 1106, Decreto Legislativo de lucha eficaz contra el lavado de activos



## **Anexo 10. Normatividad legal para la lucha contra el crimen organizado**

- Constitución Política del Perú de 1993
- Decreto Legislativo 1267 (Ley de la Policía Nacional del Perú) y su Reglamento (Decreto Supremo N° 026-2017-IN)
- Ley N° 30077 (Ley Contra el Crimen Organizado)
- Decreto Legislativo N° 1244 (Decreto Legislativo que Fortalece Lucha contra el Crimen Organizado y la Tenencia Ilegal de Armas)
- Decreto Legislativo N° 635 del 3 de abril de 1991 (Código Penal)
- Decreto Legislativo N° 638 (Código Procesal Penal)
- Ley N° 27933 (Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana)
- Ley N° 27934 (Ley que Regula la Intervención de la Policía y el Ministerio Público en la Investigación Preliminar del Delito)
- Resolución Legislativa N° 13282 del 09DIC59 (Declaración Universal de los Derechos Humanos)
- Resolución Legislativa N° 27527 del 05OCT01 (Convención de las Naciones Unidas Contra la Delincuencia Organizada Transnacional)
- Resolución Directoral N° 1184-96-DGPNP/EMG de 21MAR96 (Manual de Procedimientos Operativos Policiales)

**Anexo 11. Logros comparativos Región Policial-La Libertad-Trujillo (periodo 2012-2017)**

<b>LOGROS COMPARATIVO - REGIÓN POLICIAL - LA LIBERTAD - TRUJILLO</b> <b>PERIODO: 2012 - 2017</b>						
VARIABLES	2012	2013	2014	2015	2016	2017
OPERATIVOS REALIZADOS	15.966	14.929	16.339	15.103	15.203	14.903
DETENIDOS DIVERSOS DELITOS	6.367	4.283	4.836	4.752	4.818	6.205
DETENIDOS POR "RQ".	1.584	1.704	1.948	2.121	2.343	3.561
ARMAS INCAUTADAS	512	478	535	483	474	312
MUNICIONES INCAUTADAS	3.359	2.520	4.023	56.361	4.017	2.070
ORG. CRIMINALES DESARTICULADAS	0	0	7	10	10	9
BANDA CRIMINAL DESARTICULADAS	65	51	104	115	219	70
DETENIDOS INTEGRANTES DE BANDAS	355	371	523	703	748	399
RETENCIÓN DE MENORES INFRACTORES	211	279	296	341	417	466
DETENIDOS POR EXTORSIONES	109	122	240	341	183	115
DETENIDOS POR TIAF.	359	311	409	400	378	211
DETENIDOS POR ALCOHOLEMIA	547	2.169	2.312	3.029	2.659	4.509
VEHÍCULOS RECUPERADOS	733	747	898	503	753	632
VEHÍCULOS CON ORDEN DE CAPTURA	307	384	1.894	1.978	1.289	1.544
VEHÍCULOS INCAUTADOS	51	85	113	159	86	69
PAPELETAS IMPUESTAS POR IRNT.	48.037	67.539	44.068	27.600	71.240	45.225
VEHÍCULOS INTERNADOS AL DOV.	1.946	4.912	3.377	4.799	1.766	962

Fuente: Unidad Estadística-EM-REGPOL-La Libertad, 2017.

## Anexo 12. Resultado de las entrevistas a ex jefes DIVINCRI-Callao y suboficiales PNP

	<b>Socialización</b>	<b>Exteriorización</b>	<b>Combinación</b>	<b>Interiorización</b>
<b>E-1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe lidera y solicita sugerencias para cumplir la misión.</li> <li>• Existe falta de personal para el trabajo.</li> <li>• Pocos efectivos poseen destrezas y habilidades para labores de inteligencia e investigación criminal.</li> <li>• Desde hace cinco años se vienen reclutando más policías. La mayoría son jóvenes y con poca experiencia policial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jefes motivan al personal para expresar sus experiencias, con eslóganes, frases representativas, analogías.</li> <li>• Se busca una mejor actitud para el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DIVINCRI no ha organizado ni ejecutado cursos de capacitación en inteligencia e investigación para la investigación del crimen organizado (CO) por falta de personal.</li> <li>• Generalmente, se dictan charlas al personal.</li> <li>• No se cuenta con recursos tecnológicos modernos, para obtener, registrar, procesar y distribuir conocimientos a todo el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe evalúa resultados operacionales.</li> <li>• La interiorización es producto del relato de algunas casuísticas de jefes y expertos.</li> <li>• Muy pocos policías escriben sus experiencias, como modelo o ejemplo.</li> </ul>
<b>E-2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe siempre pide sugerencias al personal para mejorar su labor.</li> <li>• Se carece de personal suficiente para cumplir la misión.</li> <li>• El policía interactúa más con las partes de una investigación (detenido, agraviado, testigos y abogados), así como el fiscal.</li> <li>• El EEICO no cuenta con personal suficiente y especializado para cumplir sus funciones.</li> <li>• El personal emplea métodos tradicionales de inteligencia por falta de recursos económicos y logísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe siempre motiva al personal.</li> <li>• Los policías jóvenes e inexpertos, tienen poco conocimiento o para expresar.</li> <li>• Tampoco tienen condiciones suficientes para generar e investigar casos de crimen organizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las escuelas (investigación criminal) no poseen recursos económicos y logísticos suficientes para las prácticas de campo.</li> <li>• En la DIVINCRI no se han efectuado cursos de capacitación, debido a que no cuenta con personal suficiente para el trabajo.</li> <li>• La unidad no posee equipos informáticos y tecnológicos modernos. Presenta acceso limitado a las TIC.</li> <li>• Existe deficiencias en el proceso y la sistematización de las informaciones sobre delincuencia y crimen organizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal aprende de la narración de algunas experiencias y casuísticas.</li> <li>• Se evalúan las ventajas y desventajas de las investigaciones policiales.</li> <li>• No se escriben experiencias (manuales, guías procedimientos) para la investigación del crimen organizado.</li> </ul>
<b>E-3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas veces los jefes solicitan opiniones para investigar el crimen organizado (CO).</li> <li>• La unidad cuenta con pocos efectivos. Sólo algunos poseen habilidades para labores de inteligencia e investigación del delito.</li> <li>• La mayoría de efectivos son jóvenes e inexpertos. La parsimonia, distracción y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jefes no conocen métodos para motivar al personal para exponer sus conocimientos de forma escrita, mediante conceptos, metáforas o analogías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se carece de recursos tecnológicos modernos para optimizar la investigación del delito.</li> <li>• La Policía no capacita al personal de las DEPINCRIS; cada uno tiene que postular a los cursos de investigación criminal.</li> <li>• La mayoría de policías son jóvenes y no se capacitan. Por ello, tienen escaso conocimiento de las organizaciones criminales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se evalúan los casos policiales sobre investigaciones ejecutadas.</li> <li>• No se escriben manuales u otros documentos que registren las buenas y malas prácticas de lucha contra el CO.</li> <li>• El trabajo es empírico;</li> </ul>

	<p>falta de motivación de algunos de ellos conlleva a una deficiente labor policial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay poca interacción con la comunidad, debido a la carga laboral; generalmente solo se hace con los agraviados, intervenidos y testigos.</li> </ul>		<p>que operan en el Callao, de sus puntos críticos y modus operandi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad carece de inteligencia operativa para la desarticulación de organizaciones criminales (O/C), dependiendo a veces de las informaciones de otras unidades.</li> </ul>	<p>generalmente se basa en el relato de casos (casuísticas).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy pocos han escrito sus experiencias sobre inteligencia policial e investigación del delito.</li> </ul>
<b>E-4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los oficiales se reúnen muy poco con el personal para planear y solicitar opiniones para mejorar la investigación del delito.</li> <li>• La unidad cuenta con poco personal; casi el 90% son jóvenes e inexpertos en investigación criminal.</li> <li>• Hay poca interacción con la población. Generalmente, la interacción es con los agraviados y con algunos informantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jefes en poca medida comparten información y orientan al personal. No saben cómo motivar.</li> <li>• El personal actúa confundido y no sabe expresar sus conocimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad no cuenta con medios tecnológicos modernos ni con base de datos para el registro y archivo de experiencias.</li> <li>• No se practican labores de inteligencia que permita investigar O/C.</li> <li>• No se programan cursos de capacitación para la investigación del delito y crimen organizado.</li> <li>• No se practica la inteligencia operativa policial por falta de personal y de presupuesto económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realiza la evaluación de casos investigados.</li> <li>• El trabajo es rutinario. El policía joven tiene poco interés por aprender.</li> <li>• No se cuenta con registros de buenas y malas prácticas (ventajas/desventajas) sobre investigaciones policiales.</li> </ul>
<b>E-5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo en algunas oportunidades los jefes solicitan sugerencias para la investigación de casos de CO.</li> <li>• Hay pocos efectivos expertos en inteligencia e IC que sirvan de modelo para el resto de personal joven e inexperto.</li> <li>• La mayoría de efectivos cuentan con uno a cuatro años de servicios.</li> <li>• Existe poca interacción con la población. El personal tiene más contacto con agraviados, detenidos, testigos e informantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jefes no motivan al personal, a fin de que puedan expresar sus ideas y conocimientos sobre la delincuencia y CO en el Callao, debido a que desconocen cómo hacerlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad no cuenta con tecnologías de información y comunicación (TIC) modernas; tampoco, con una base de datos que ayude el registro, procesamiento y transmisión del conocimiento sobre CO.</li> <li>• No se practican labores de inteligencia operativa, debido a que los efectivos no tienen mucha experiencia en investigación e inteligencia policial. No hay personal experto en inteligencia.</li> <li>• No conoce casos de experiencias escritas en investigación criminal para el aprendizaje de los nuevos efectivos policiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ningún efectivo de las DEPINCRIS ha escrito sus memorias y experiencias, con aspectos positivos y negativos sobre la investigación del delito y crimen organizado.</li> </ul>

\* E-1 (ex jefe DIVINCRI-2016), E-2 (ex jefe DIVINCRI-2017), E-3 (suboficial más antiguo DEPINCRI-Callao), E-4 (suboficial más antiguo DEPINCRI-Bellavista), E-5 (suboficial más antiguo DEPINCRI-Ventanilla).

## **Nota biográfica**

### **Zenón Santos Loayza Díaz**

Nació en Cajamarca, el 29 de julio de 1967. Es oficial de la Policía Nacional del Perú en situación de actividad. Es bachiller en Educación de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cursó estudios de postgrado en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo y en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con treinta años de servicios en la Policía Nacional del Perú y ostenta el grado de coronel. En los últimos años se ha desempeñado como jefe de diferentes unidades encargadas de la investigación del delito y crimen organizado en la zona del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), y en las Regiones Policiales de La Libertad y Lima.

### **Pedro Walter Arapa Salas**

Nació en el Callao, el 3 de julio de 1963. Es oficial de la Policía Nacional del Perú. Es bachiller en Educación de la Universidad Particular San Pedro de Chimbote y bachiller en Administración y Ciencias Policiales en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú. Cursó estudios de postgrado en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con treinta y cuatro años de servicios en la Policía Nacional del Perú y ostenta el grado de Coronel. En los últimos años, se ha desempeñado como jefe de diferentes unidades de la Dirección Antidrogas PNP encargadas de la investigación contra el crimen organizado en la zona del VRAEM y Lima.